

جامعة العلوم الإسلامية العالمـية
كليــة الدراســات العليــا
قـــــسم الإدارة

# جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية
# دراسة تطبيقية على مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)

# Strategic Leadership Competencies and its Impact in Building Intelligent Organization
# A Field Study on King Abdullah II Design and Development Bureau (KADDB)

**اعداد الطالب**
**مصطفى سليمان حامد النواصرة**

**إشراف**
**الأستاذ الدكتور حسن علي الزعبـي**

**قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال في جامعة العلوم الإسلامية العالمية**

**عمان: 2015/8/12**



جامعة العلوم الإسلامية العالمـية
كليـة الدراسـات العليـا
قـسم الإدارة

# جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية
## دراسة تطبيقية على مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)

اعداد الطالب
مصطفى سليمان حامد النواصرة

إشراف
الأستاذ الدكتور حسن علي الزعبـي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال في
جامعة العلوم الإسلامية العالمية

عمان: 2015/8/12

**The World Islamic Science & Education University (wise)**
**Faculty of Graduate Studies**
**Dept. of Management**



# Strategic Leadership Competencies and its Impact in Building Intelligent Organization

## A Field Study on King Abdullah II Design and Development Bureau (KADDB)

**Prepared by:**

**Mustafa Suleiman Hamid Al-Nawasrah**

**Supervised by:**

**Prof. Dr. Hasan Ali Al-Zu'bi**

**"A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration at The World Islamic Science & Education University (WISE)".**

**Amman: 12/8/2015**

ب

قرار لجنة المناقشة

**جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية**
**دراسة تطبيقية على مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)**

**Strategic Leadership Competencies and its Impact in Building Intelligent Organization**
**A Field Study on King Abdullah II Design and Development Bureau (KADDB)**

**اعداد الطالب**
**مصطفى سليمان حامد النواصرة**

**إشراف**
**الأستاذ الدكتور حسن علي الزعبي**

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2015/8/12

| أعضاء لجنة المناقشة | | الجامعة | التوقيع |
|---|---|---|---|
| 1- الاستاذ الدكتور حسن علي الزعبي | مشرفاً رئيسا | العلوم التطبيقية | |
| 2- الدكتور مرزوق عايد القعيد | عضوا | العلوم الاسلامية العالمية | |
| 3- الدكتور مؤيد عبد الرزاق الفواعير | عضوا | العلوم الاسلامية العالمية | |
| 4- الاستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي | مناقشا خارجيا | الاردنية | |

# التفويض

أنا الطالب مصطفى سليمان احمد النواصرة، أفوض جامعة العلوم الاسلامية العالمية بتزويد نسخ أطروحتي تحت عنوان " جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية - دراسة تطبيقية على مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)" للمكتبات والمؤسسات والهيئات والاشخاص المعنيين بالابحاث والدراسات عند طلبها حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

مصطفى سليمان احمد النواصرة

التوقيع:

التاريخ:

# الإهـــــداء

الى الملك الأجل مكانة بين الملوك
الى ابن الذين تنزلت ببيوتهم سور الكتاب ورتلت ترتيلا
الى مقام مولاي صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين
المعظم حفظة الله ورعاه

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..
والدي العزيز أطال الله في عمره

إلى التي لم يمهلها القدر لمشاركتي نجاحي وأعلم انها بقربي في كل لحظة،
والتي كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي..
والدتي الحبيبة رحمها الله

الى من تحملت طول العناء رفيقة دربي التي ساندتني وآزرنني وقاسمتني السراء والضراء...الى زوجتي الغالية.

الى من منحني الله شرف رعايتهم...الى من لا زالوا يحبيون على أدراج العمر الأولى فأسعدت ضحكاتهم حياتي... الى أبنائي.

**مصطـفى**

# شكر وتقدير

{وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ} (هود:88). الحمد لله ذي المن والفضل والإحصان حمداً يليق بعظمته وجلاله، فله الشكر أولاً وأخيراً على حسن توفقيه، وكريم عونه، وعلى ما منّ وفتح به عليّ من إنجاز لهذه الأطروحة. بعد أن يسر العسير، وذلل الصعب، وفرج الهم.

يطيب لي ان أتقدم بكلمة شكر وتقدير وامتنان لمشرف استحق مني كل التقدير والإحترام، أعطى الكثير، وما زال يعطي من وقته وفكره وجهده دون انتظار الشكر أو الثناء. أشكره على صبره، واحتماله لي طيلة فترة اعداد هذه الاطروحة، فلولا سعة صدره، لما وصل هذه الاطروحة إلى هذه الصورة. أستاذي الفاضل – الأستاذ الدكتور حسن علي الزعبي.

كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا عليّ بمناقشة رسالتي، وعلى ما أبدوه من آراء وملاحظات وتوجيهات قيمة أسهمت في إثراء هذه الرسالة.

كما أتقدم بخالص شكري وعرفاني الى الأساتذة الذين حكموا أداة الدراسة، الذين كان لملاحظاتهم وتوجيهاتهم أكبر الأثر في تحسين أداة الدراسة وتطويرها.

كما أشكر جميع أساتذتي الأفاضل الذين درّسوني في مرحلة الدكتوراة، الذين جادوا عليّ بغزير علمهم، ووافر معرفتهم.

ولا يفوتني أن أشكر مدير مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) وجميع منتسبي هذا المركز على مساعدتهم لي بإتمام وإنجاح هذه الاطروحة بتوزيع إستباناتها وتقديم يد العون والمساعدة ولو بأمرٍ بسيط.

الى جميع هؤلاء الشكر والعرفان.

**مصطفى النواصرة**

**قائمة المحتويات**

**قائمة الجداول**

## قائمة الأشكال

**قائمة الملاحق**

## الملخص

# جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية

## دراسة تطبيقية على مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)

**إعداد**

**مصطفى سليمان حامد النواصرة**

**إشراف**

**الأستاذ الدكتور حسن علي الزعبي**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على جدارات القيادة الاستراتيجية (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) وأثرها في بناء المنظمات الذكية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي).

تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات التابعة مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير، ونظراً لأهمية موضوع الدراسة، ولضمان جودة النتائج المتحصل عليها، فقد تم اختيار عينة عشوائية من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير بكافة الادارات والبالغ عددهم (120) فردا، ومن أجل تحقيق هذه الدراسة لأهدافها، فقد تم تصميم أداة الدراسة (الإستبانة) كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، حيث إشتملت على (45) فقرة، تم توزيع (120) إستبانة على فئات وحدة التحليل والمعاينة أسترد منها ما مجمله (107)، وقد تم إستبعاد (8) إستبانات غير صالحة لعملية التحليل لعدم إستكمال كافة المعلومات الواردة فيها، وبهذا يصبح عدد الإستبانات الصالحة لعملية التحليل (99) وبنسبة (92.52%).

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج، من أهمها:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) لجدارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله

الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية. كما أن هناك تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) في بناء المنظمة الذكية. ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة ؛ التوجه بالنتائج ؛ بناء الإئتلافات) في بناء المنظمة الذكية. ولا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في كل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعلى ضوء النتائج التي توصلت اليها ألدراسة تم وضع عدد من ألتوصيات كان من أهمها ما يلي:

1. تعزيز الاهتمام بجدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية من أجل تعزيز القدرات والتركيزعلى مقومات بناء المنظمة الذكية.
2. الاهتمام بتهئية الظروف المشجعة للتفكير الاستراتيجي داخل مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لتحقيق أهداف رضا المتعاملين.
3. تهيئة قيادات تمتلك حسا استراتيجيا وتأهيلها من خلال الدورات التدريبية ليكونوا مفكرين استراتيجيين لمركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي).

**الكلمات المفتاحية:** جدارت القيادة الاستراتيجية، جدارات التفكير الاستراتيجي، الجدارات القيادية، المنظمات الذكية.

## Abstract

**Strategic Leadership Competencies and its Impact in Building Intelligent Organization**

**A Field Study on King Abdullah II Design and Development Bureau (KADDB)**

**Prepared by: Mustafa Suleiman Hamid Al-Nawasrah**

**Supervised by: Prof. Dr. Hasan Ali Al-Zu'bi**

The study aimed to investigate the effect of Strategic Leadership Competencies (Strategic Thinking Competencies and Leadership Competencies) in Building Intelligent Organization at King Abdullah II Design and Development Bureau (KADDB).

The study population consists of all firms subsidiaries of King Abdullah II Design and Development Bureau (KADDB). Given the importance of the study subject and to ensure the quality of the results obtained, the researcher selected stratified random sample of managers and their assistants, heads of departments and supervisors of production at the King Abdullah II Design and development (120), To achieve the study objectives, the researcher developed a questionnaire as a main tool to collect the study data, which consisted of (45) items. The researcher distributed (120) questionnaire on the study sample and preview a total of (107), it has been eliminated (8) questionnaires are not valid for the analysis of the failure to complete all of the information contained there in, thus bringing the number of valid process analysis questionnaires (99) and by (92.52 %).

A number of results was reached there was a significant effect at level ($\alpha \leq 0.05$) of

Strategic Leadership Competencies (Strategic Thinking Competencies and Leadership Competencies) in Building Intelligent Organization at King Abdullah II Design and Development Bureau (KADDB), there was a significant effect at level ($\alpha \leq 0.05$) of Strategic Thinking Competencies (Systematic Thinking Competencies, Creative Thinking Competencies and Vision-driven Thinking Competencies) in Building Intelligent Organization at King Abdullah II Design and Development Bureau (KADDB), there was a significant effect at level ($\alpha \leq 0.05$) of leadership Competencies (Acumen, Result Driven and Coalitions) in Building Intelligent Organization at King Abdullah II Design and Development Bureau (KADDB) and there was not significant different from study sample perspective in the King Abdullah II Design and Development Bureau (KADDB) to Intelligent Organization Characteristics due to the different in gender, age, qualification, experience years and job title.

The study recommended that:

1. Need to focus on the Strategic Thinking Competencies and Leadership Competencies to enhance the capabilities and focus on the Building Intelligent Organization components.
2. Interesting to creating favorable conditions to Strategic Thinking in King Abdullah II Design and Development Bureau (KADDB) to improve the quality of products and services offered in order to achieve the objectives of client satisfaction.
3. Create a leadership has a strategic sense and rehabilitation through training courses to be strategic thinkers of the King Abdullah II Design and Development Bureau (KADDB)

**Key Words:** Strategic Leadership Competencies, Strategic Thinking Competencies Leadership Competencies and Intelligent Organization.

# الـفـصل الأول

# الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمـــــــة

2.1 أهمية الدراسة

3.1 مشكلة الدراسة

4.1 أسئلة الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 فرضيات الدراسة

7.1 أنموذج الدراسة

8.1 حدود الدراسة

9.1 محددات الدراسة

10.1 التعريفات الإجرائية

### 1.1 المقدمـــــة

نظـراً لمـا فرضـته التحـديات المتجـددة، والتغيـرات المتسـارعة مـن حاجـة المنظمـات إلـى التخطيط الإستراتيجي المرن والمستمر الذي يعد التفكير الإستراتيجي أساساً لـه. كونـه طريقـة أوسـع للتفكير على أساس يومي فـي أهداف الوظيفـة والفريـق والمنظمـة، ويتم توجيهـه بشكل طويـل المدى مـع وجهـة نظـر أكثـر انتظامـا للبيئـة، ويعد أيضـا تفكيـراً منضـبطاً مـع التركيـز علـى النتـائج الخاصـة المرغوب فيها بالمنظمة ككل. وللأهمية الكبيرة التي يحظى بها التفكير الإستراتيجي الذي يؤكـد علـى قدرة متخذي القـرار فـي منظمـات الأعمـال علـى التـأثير فـي الأحـداث، وعلـى الخيـار الإسـتراتيجي، وتوجيه منظماتهم والتحكم بهـا طبقاً لتفكيرهم الإستراتيجي ولـيس طبقاً للظـروف البيئيـة المفروضـة علـيهم فحسـب.وعليـه، جذبت الشخصـية الاسـتراتيجية ممثلـة بجدارات التفكيـر الاسـتراتيجي اهتمـام بـاحثي علـم الاسـتراتيجية عامـة، وعلـم الإدارة الاسـتراتيجية خاصـة، كونهـا المـرآة العاكسـة للسـلوك الاستراتيجي للمديرين قادة المنظمات المتوقـع منـه والمتحقق، ومـا يسبقه مـن تصـور وتفكيـر وتوجـه اسـتراتيجي، ومـا يصـممه مـن محـافظ اسـتراتيجية، ويترجمـه إلـى فعـل اسـتراتيجي (الخفـاجي والبغدادي،2001، 145).

فالتمايزفي الأداء بين قادة المنظمات يخضع للعديد من العوامل المختلفة، والتـي مـن أبرزهـا مجمـل المعـارف والمهـارات والقـدرات المملوكـة. فعلـم السـلوك التنظيمـي يهـتم بدراسـة الجـدارات القيادية لقيادة المنظمات بشقيها السلعي والخدمي (الخضـر،2007). الأمرالذي يتطلـب مـن المنظمـات وجود قيادة تتصف بمجموعة من الجدارات وعلـى وعـي وبصـيرة بـالمتغيرات الثقافيـة والتكنولوجيـة المحيطـة بالمنظمـة، والقـدرة علـى إطـلاق طاقـات المـوارد البشـرية التابعـة لهـا بأسـاليب التمكـين والمشـاركة والـتعلم والتركيـز علـى إعـادة صـياغة هياكـل وعمليـات المنظمـة، بمـا يسـاعد فعـلاً علـى تطوير المنظمات في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئـة المنظمـة، وهـو مـا يعكـس مفهـوم ومضـامين الجدارات القيادية للمديرين.

ونظراً لحاجة المنظمات إلى زيادة وتيرة التعلم، لتكون قادرة على مواكبـة التغيّـرات فـي بيئـة الأعمال المعاصرة. ولتحقيق ذلك فهي بحاجة لمزيد من الانفتاح واستقبال الأفكار والمفـاهيم الجديـدة، كما أنها بحاجة إلى ابتكار سلع وخدمات وطرق جديدة، والتدريب العاملين وتشـجيعهم علـى المبـادرة والابتكـار أثنـاء ممارسـة أعمـالهم. ولأن الالتـزام بتحقيـق أهـداف المنظمـات يعد منبـع القـيم ومحـرك

السلوك للمديرين، فإن تأكيد مفكري وقادة المنظمات على استخدام المعارف والمهارات من قبل العاملين فضلا عن استخدام ذكاؤهم سوف يقود إلى وصول منظماتهم إلى القمة والتميز (المنظمة الذكية)، من هنا برزت أهمية دراسة وتحليل مضامين المنظمات الذكية في بيئة الأعمال وصولاً لتحقيق التكيّف مع البيئة بما يمكن من النمو والاستمرار.

ولأن إمتلاك قادة المنظمات لجدارات التفكير الاستراتيجي ومجموعة من الجدارات القيادية والتي تعد أحد الركائزالتي تسهم في تطوير منظماتهم لإيصالها وتحويلها لمنظمات ذكية تؤدي دوراً محورياً في تحقيق التميز والتفوق على المدى البعيد، ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه الجدارات القيادية في تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما أوضحته دراسة (Das, et..al., 2011، 195 - 219) من جهة. ومن جهة أخرى ما توصلت إليه دراسة Moon بأن تحلي قادة المنظمات بجدارات التفكير الاستراتيجي يمكنها التفوق في مستويات أدائها (Moon,2013, 1698 - 1708 ).

وعليه يمكن تحديد الغرض الاساسي من الدراسة الحالية ببيان أثر جدارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الذكية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير(كادبي).

### 2.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من محورين أساسيين يتعلق الأول منها بمنهجية الدراسة في مجال القياس، بينما يتعلق الثاني بالدلالات التطبيقية للدراسة، وعلى وجه التحديد، فإن المبررات الأساسية لهذه الدراسة تتمثل بـ:

1. أهمية المتغيرات التي تتناولها هذه الدراسة، فأهمية جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية كموضوع فلسفي لتحديد اهميتهما في بناء المنظمات الذكية.
2. توفير أساس منهجي في مجال قياس جدارات القيادة الاستراتيجية (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية)، بما يساعد في الاعتماد على مقاييس تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية والصلاحية.
3. إبراز طبيعة وأهمية اثر جدارات القيادة الاستراتيجية ( جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) في بناء المنظمة الذكية، بما يفيد في رسم الاستراتيجية المستقبلية مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير(كادبي) ودعم مركزه التنافسي، وبما يساعد صانعوا القرارات على تحديد طبيعة الهدف النهائي لجهود تقديم منتجاته وخدماته.

4. تزويد منظمات الأعمال بصفة عامة بأساس لمعرفة مضامين المنظمات الذكية، وإلي أي حد تتأثر بجدارات القيادة الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية).

5. رغم أنه توجد بعض المحاولات والأبحاث المحدودة التي تناولت موضوعات جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية والمنظمة الذكية على المستويين المحلي والعربي إلا أنه في حدود معرفة الباحث، فإن هذه الدراسة تمثل محاولة أصيلة لدراسة الأثر بين متغيراتها.

### 3.1 مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المنظمات بشقيها السلعي والخدمي تحدياً أساسياً يتمثل بآليات ووسائل توفير قيادات تتمتع بقدرات وجدارات استراتيجية تحل محل قياداتها الحالية للنهوض بمنظماتهم وتحقيق النجاح والتفوق والتطور. فوجود مديرين يتمتعون بجدارات قيادية واستراتيجية يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية كون تمتع المديرين بهده الجدارات يمكنهم من تحليل التغيرات البيئية وتغيرات السوق، بما يمكنهم من تحديد الاستراتيجيات المستقبلية لمواجهة تحديات المنافسين. إذ أن تحديد الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل صحيح يتطلب من المنظمات إمتلاك القدرات والكفاءات التي تشكل حجرالزاوية في تحقيق الميزة التنافسية وصولاً إلى بناء منظمة قادرة على أن تكيف كافة قدراتها وقابلياتها معا للتغيرات الطبيعية والغيرالطبيعية. ومع الافتقار في فهم الآليات الرئيسة المؤدية لكي يصبح مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) واحداً من المنظمات الذكية. والذي يستند بالأساس في عمله على عمليات البحث والتطوير، مما إنعكس على مستويات ادائه. وهو ما أوضح الجانب الرئيس من مشكلة الدراسة الحالية، والمتعلق بتأثير جدارات القيادة الاستراتيجية في محاولة الوصول الى بناء المنظمات الذكية.

### 4.1 أسئلة الدراسة

تتمثل تساؤلات الدراسة الحالية بما يلي:

1. ما واقع جدارات التفكير الاستراتيجي (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)؟

2. ما واقع الجدارات القيادية (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)؟

3. ما مستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة)؟

4. ما دور جدارت القيادة الاستراتيجية (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية؟

5. ما دور جدارات التفكير الاستراتيجي (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية؟

6. ما دور الجدارات القيادية (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية؟

7. هل يوجد فروق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)؟

**5.1 أهداف الدراسة**

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على المضامين الفكرية والنظرية لكل من جدارات التفكير الاستراتيجي، جدارات القيادة، المنظمات الذكية.

2. الوقوف على واقع جدارات التفكير الاستراتيجي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي).

3. الوقوف على واقع الجدارات القيادية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي).

4. التعرف على مستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير(كادبي) لخصائص المنظمة الذكية.

5. التعرف على أثر جدارات القيادة الاستراتيجية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية.

6. بيان أثرجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية.

7. التعرف على أثر الجدارات القيادية بأبعادها لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية.

8. تشخيص الفروق إن وجدت في اراء أفراد عينة الدراسة في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) تجاه خصائص المنظمة الذكية تبعاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

### 6.1 فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسة الأولى:**

Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (جدارات التفكير الاستراتيجي، والجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية".

**الفرضية الرئيسة الثانية:**

Ho2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية".

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

Ho2-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارة التفكير النظمي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية".

Ho2-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارة التفكير الابتكاري لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية".

Ho2-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارة التفكير الموجه بالرؤية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية".

**الفرضية الرئيسة الثالثة:**

Ho3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) للجدارات القيادية (الفطنة، التوجه بالنتائج، وبناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية".

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

Ho3-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) لجدارات الفطنة لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية".

Ho3-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) لجدارات التوجه بالنتائج لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية".

Ho3-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) لجدارات بناء الإئتلافات لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية".

**الفرضية الرئيسة الرابعة:**

Ho4: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) تجاه خصائص المنظمة الذكية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)".

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

Ho4-1: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) تجاه خصائص المنظمة الذكية تعزى للجنس".

Ho4-2: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) تجاه خصائص المنظمة الذكية تعزى للمؤهل العلمي".

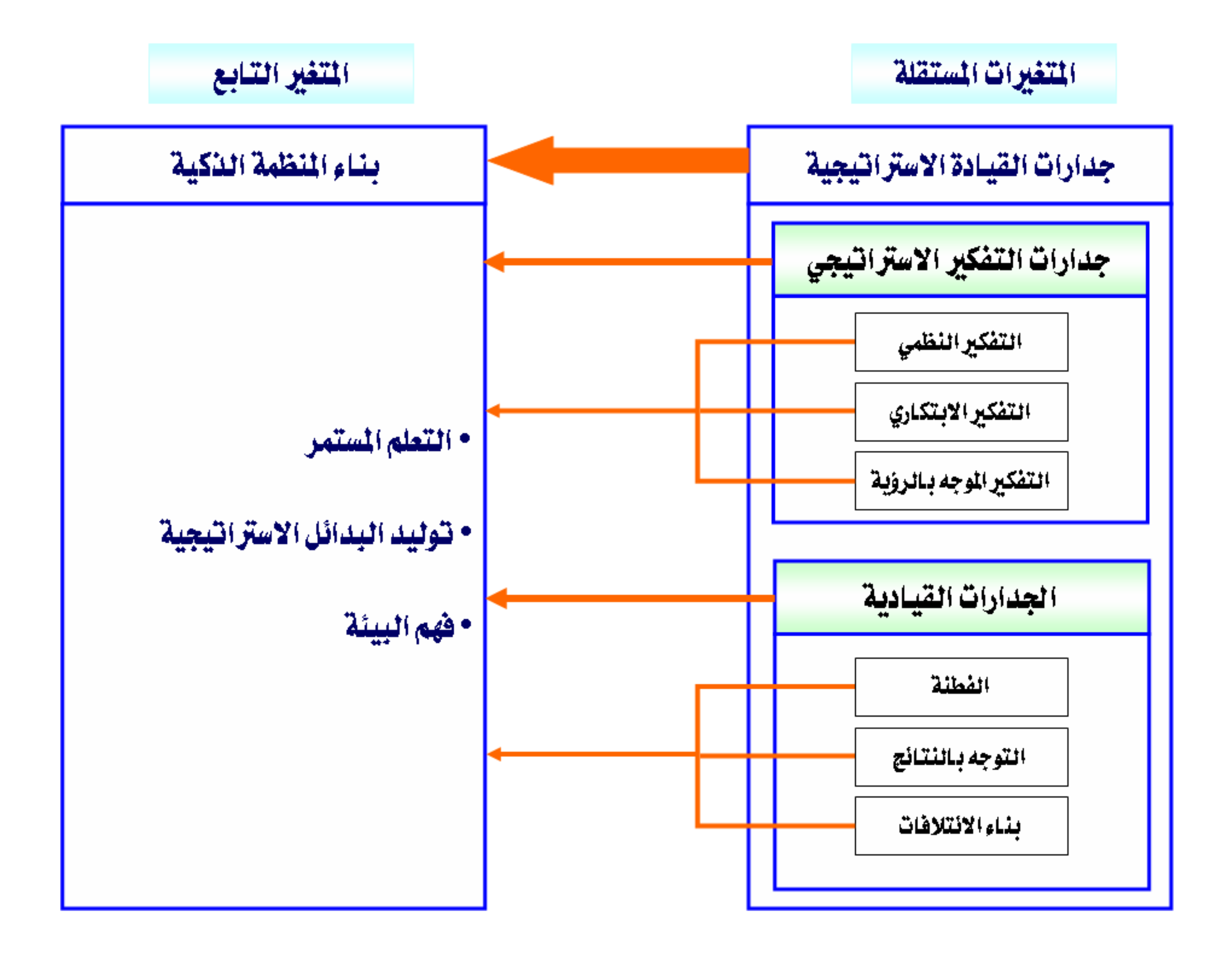
Ho4-3: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) تجاه خصائص المنظمة الذكية تعزى للتخصص العلمي".

Ho4-4: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) تجاه خصائص المنظمة الذكية تعزى لعدد سنوات الخبرة".

Ho4-5: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) تجاه خصائص المنظمة الذكية تعزى للمستوى الوظيفي".

**7.1 أنموذج الدراسة**

يوضح أنموذج الدراسة المقترح مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، ولإغراض هذه الدراسة تم إعداد أنموذج يعطي تصوراً مبدئياً عن مجموعة من التأثيرات بين متغيرات الدراسة، وكما هو موضح بالشكل الآتي:




شكل 1.1

انموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد إلى ما أورده كل من (Moon, 2013) فيما يتعلق جدارات التفكير الاستراتيجي، أما ما يرتبط بمتغير الجدارات القيادية فقد لجأ الباحث إلى ما حدده كلٌ من (Overby&Suvanujasiri, 2012; Das, et.al,2011).أما فيما يتعلق بالمنظمة الذكية فقد إستند الباحث على دراسة كل من (الطائي وآخرون، 2013) و (Matheson & Matheson, 2011).

**8.1 حدود الدراسة**

**الحدود المكانية:** شملت حدود الدراسة المكانية مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بكافة تشكيلاته.

**الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي).

**الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة وهي الفترة الممتدة خلال كانون اول/2014– تموز/2015.

**9.1 محددات الدراسة**

تتلخص محددات الدراسة بمدى استجابة الأفراد من وحدة المعاينة والتحليل المستهدفين في الدراسة على التعاون.

**10.1 التعريفات الإجرائية**

جدارات التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking Competencies: مصطلح تركيبي Synthesis لتوحيد عمليات التركيب، الصياغة، الفكر المتباعد مع وجود كل من المدخل العقلاني، والمدخل التحليلي لحل المشاكل (O´ Shannassy,2003: 54).

وتُعرف إجرائياً بأنها مجمل جدارات التركيب والتحليل للمديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير(كادبي)ممثلة بالاستجابة السريعة للتطورات والتغيرات باعتماد التخمين والحدس والخبرة الشخصية. وسيتم قياسه من خلال:

جدارة التفكير النظمي Systematic Thinking Competencies: قدرة المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) على توليف مجموعة من المتغيرات ذات الصلة بطبيعة أعمالهم ودمجها بعضها ببعض ثم تحليلها بشكل واضح المعالم.

جدارة التفكير الإبتكاري Creative Thinking Competencies: قدرة المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) على تحفيز العاملين لطرح أفكار بأسلوب جديد تجاه توليد حلول للمشاكل الظاهرة.

جدارة التفكير الموجه بالرؤية Vision-driven Thinking Competencies: قدرة المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوي ر(كادبي) على تحليل الظروف الحالية وجعلها تحت السيطرة إضافة إلى تحليل الأنشطة المستقبلية للوصول للمستقبل المرغوب.

الجدارات القيادية Leadership Competencies: قدرة المديرين على العمل في إطار محددات عقلية ومعرفية بطريقة تمكنهم من الإستجابة لمختلف المواقف والظروف البيئية بصورة ملائمة ومنسجمة (Das, et..al., 2011:198).

وتُعرف إجرائياً بأنها مجموعة القيم والمهارات والقدرات الضمنية المملوكة من قبل المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك التوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة. وسيتم قياسها من خلال:

الفطنة Acumen: قدرة المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير(كادبي) على إتخاذ القرارات الاستراتيجية النوعية وتنفيذها بشكل فعّال لتُنتج أفضل الفرصِ لتوليد القيمة، وتحقيق مستويات عالية من الأداء والقدرة على نمو وتطوير المركز.

التوجه بالنتائج Result Driven: قيام المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بالتركيز على النتائج المرجوة، وإنجاز الأهداف المحددة وفقاً للإطار الزمني المتفق عليه.

الإئتلافات Coalitions: قدرة المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) على بناء إتفاق تعاون تناسقي ما بين الأفراد العاملين والذي يأخذ شكلين الإبداع وتبادل الأفكار والمعرفة ما بينهم.

المنظمة الذكية Intelligent Organization: وحدة اجتماعية لدي مديريها المعرفة والفهم اللازمين للتعامل مع الأحداث الطارئة والمستجدة (الطائي وآخرون، 2013، 132).

وتُعرف إجرائياً بأنها قدرة مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) ممثلة بمديريه على الالتزام بتحقيق الاهداف تحت كافة الضغوط وتطوير المعرفة لدى العاملين بالمركز من خلال الإنتظام والتوافق بين مجمل محاور عمل مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير(كادبي). وسيتم قياسها من خلال:

التعلم المستمر Continual Learning: قدرة مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير(كادبي)المرتبطة بالتعلم العالي، وتوليد عملية التعلم، والتعلم ذي الحلقة المزدوجة، والتعلم الإستباقي.

توليد البدائل الاستراتيجية Creating Strategic Alternatives: قدرة مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من خلال العاملين فيه على التفكير والتحليل الاستراتيجي لتمثيل رؤية وأهداف المركز الاستراتيجية التمثيل الأفضل بوضع مجموعة من البدائل وإختيار الانسب من بينها.

فهم البيئة Understand the Environment: قدرة مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) على إدراك التعقيد وحالات اللاتأكد في بيئة عمله وبطرق تسهّل اتخاذ القرارات الفعالة.

# الـفـصل الثانـي

# الدراسات السابقة

**1.2 الدراسات السابقة باللغة العربية والانجليزية**

**2.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

## 1.2 الدراسات السابقة باللغة العربية والانجليزية

### 1.1.2 الدراسات السابقة باللغة العربية

**- دراسة أحمد (2014) بعنوان "تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعاده هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية".**

هدفت الدراسة إلى بناء إنموذج يمثل العلاقة بين متغيرات البحث فيما بينها وتأثير بعضها في بعض بهدف الأستفادة منها في تكوين الرؤية المستقبلية للشركات الصناعية وامكانية استخدامه في الصناعات المماثلة والمنظمات الخدمية، ودراسة واقع حال خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل التطبيق إعادة هندسة العمليات الأعمال في الشركة العامة للصناعات القطنية، وإختبار العلاقة بين خصائص التفكير الاستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال وإختبار أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال في الشركة العامة للصناعات القطنية. تكونت عينة الدراسة من (30) فرد بطريقة العينة القصدية ممثلين بالإدارات العيا والوسطى ومعاونيهم والاستشاريين والذين يعدون ممارسين للعمل الاستراتيجي، وبعد إجراء عمليات التحليل الاحصائي اللازمة توصلت الدراسة لوجود علاقة وتأثير بين خصائص التفكير الاستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات.

**- دراسة محمد والجبوري (2014) بعنوان "دور التفكير الاستراتيجي في الأداء المنظمي دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد".**

هدفت الدراسة إلى توضيح إبعاد التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المنظمي في محاوله لمعرفة مدى التصور الواضح لدى القيادات الجامعية عن التفكير الاستراتيجي والذي ينعكس ايجابيا على تعزيز قدرة المنظمة على البقاء والنمو وتحسين الخدمة الجامعية المقدمة. تكونت عينة الدراسة من العمداء والمعاونين ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (28) فرداً. وتم جمع المعلومات من خلال إستبانة وزعت أفراد عينة الدراسة. وقد اعتمد البحث على مجموعة من المؤشرات والاختبارات الإحصائية، وبعد إجراء التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة توصلت على معنوية العلاقة بين إبعاد التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي.

**- دراسة الطائي وآخرون (2013) بعنوان "صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات".**

هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص وقياس واقع الاستراتيجية المستدامة في شركة زين للإتصالات، وتحليل وقياس دور الاستراتيجية المستدامة في بناء المنظمة الذكية في شركة زين للإتصالات. تكونت عينة الدراسة من (87) مديراً من كافة المستويات الإدارية العاملة في شركة زين للإتصالات. وقد تم اتباع المنهج الاستطلاعي بالتحليل الشامل والعميق. وبعد استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها اهتمام شركة زين للإتصالات بالاستراتيجية المستدامة وبكل عناصرها ساهم في تعزيز دور الشركة وجعلها من المنظمات الذكية وأن هناك تأثير واضح لأبعاد الاستراتيجية المستدامة بأبعاد المنظمة الذكية.

**- دراسة عجيلات (2013) بعنوان "أثر المنظمة الذكية والتوجة بالتعلم على الابداع التقني: دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الاردن".**

هدفت الدراسة الى بيان اثر المنظمة الذكية والتوجة بالتعلم على الابداع التقني. وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات البرمجة والتصميم والتطوير في مدينة عمان، اما وحدة المعاينة والتحليل، فقد تمثلت بجميع الافراد العاملين في هذه الشركات من مختلف المستويات الادارية والبالغ عددهم (106). ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم استخدام الاسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال تطوير استبانه استخدمت لجمع البيانات في مجال متغيرات الدراسة، وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من اهمها وجود اثر ذو دلالة احصائية لخصائص المنظمات الذكية (بلوغ الغايات، فهم البيئة، مناقلة الموارد، وبناء الذكاء الجماعي) على الابداع التقني وعلى التوجة بالتعلم في شركات البرمجة والتصميم والتطوير في مدينة عمان.

وقد اوصت الدراسة بربط مخرجات تطبيق مبادئ المنظمة الذكية في الشركات محل الدراسة ببعضها البعض لتحقيق البناء التراكمي للخبرات بصورة منهجية وشمولية والذي ينعكس ايجابيا على مستوى الابداع والاداء، واعتماد عناصر التوجة بالتعلم وترجمتها عمليا على ارض الواقع في الشركات محل الدراسة، وبما يحقق لها نتائج ايجابية تتعلق بثقافة الجودة على مختلف المستويات الادارية.

**ـ دراسة الكبيسي (2012) بعنوان "تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية".**

هدفت الدراسة إلى تشخيص مستويات التفكير الإستراتيجي وإستراتيجات إداره الموارد البشرية لدى مديري وزارة الصحة، وتحديد مستوى العلاقة بين ابعاد التفكير الاستراتيجي للمديرين واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية، وتحديد مستوى تأثير ابعاد التفكير الاستراتيجي للمديرين في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. تمثل مجتمع الدراسة بالمديرين العامين ومديري الاقسام في مؤسسات وزارة الصحية في مدينة بغداد البالغ عددهم (75) مدير ودائرتي الصحة بغداد / الكرخ وبغداد / الرصافة ودائرة مدينة الطب. وتم سحب عينة منهم بحجم (50) فرد أي بنسبة 75% من مجتمع البحث. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري الميدان المبحوث كان فوق المتوسط وهناك تأثير قوي لتلك المهارات في استراتيجية الاختيار والتعيين وأقل قوة في الاستراتيجية التحفيز وعدم انعكاسه بالتأثير في استراتيجيتي التدريب والتطوير وتقييم الأداء.

**ـ دراسة الشريفي (2012) بعنوان "التفكير الاستراتيجي وأثره في جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظتي كربلاء وبابل".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الاساسيه للتفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق الجودة في الخدمة المصرفية، والوقوف على دور التفكير الاستراتيجي توجهاً أساسياً للمصارف من اجل النهوض بجودة الخدمات المصرفية، وتقديم بعض أدوات التفكير الاستراتيجي التي تسهم في تحقيق وتطوير الجودة في الخدمات المصرفية من أجل خدمة المجتمع. تم اختيار مجتمع البحث من مديري المصارف الحكومية والاهلية العاملة في محافظتي كربلاء وبابل والبالغ عددهم (40) فرد. ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن اسئلتها تم استخدام الاستبانه أداة رئيسيه. وبعد اجراء عمليات التحليل الاحصائي اللازمة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها ان هناك ضعف وقصور في استخدام التقنيات الحديثة المستخدمة في المصارف وعدم توفر الدعم المادي وحصرعناصر التفكير في الاداره العليا في المصارف المبحوثة علماً إنها تعمل في البيئة العراقية نفسها ولكل منهما أهدافها الخاصة في تقديم الخدمة المصرفية.

**ـ دراسة البداح (2011) بعنوان "أثر أنماط التفكير الإستراتيجي على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على مديري شركات الوساطة المالية في الكويت".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط التفكير الإستراتيجي على الأداء التنافسي بشركات الوساطة المالية في الكويت. تكوّن مجتمع الدراسة من شركات الوساطة المالية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها (14) منظمة، أما أفراد عينة الدراسة فشملت كافة المديرين العاملين في هذه المنظمات من الفئات التالية: المدير العام ؛ ومدير التسويق ؛ ومدير الشؤون الإدارية، والمدير المالي ؛ ومدير الموارد البشرية. وبهذا أصبح عدد افراد عينة الدراسة كما يلي: 5 فئات X 14 منظمة = 70 فرداً، وتم توزيع (70) إستبانة وتم إسترجاع ما مجمله (67) إستبانة بنسبة بلغت (95.71%)، استبعد منها (4) وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (63) إستبانة وبنسبة (90%) من الموزع إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط التفكير الإستراتيجي (الشمولي ؛ التجريدي ؛ التشخيصي ؛ التخطيطي) لدى مديري شركات الوساطة المالية بالكويت على الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية بالكويت (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).

**ـ دراسة الحوري ويونس (2010) بعنوان "إسهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الاستراتيجي: دراسة تحليلية للوسط الأكاديمي في إطار واقع جامعة العلوم التطبيقية".**

هدفت الدراسة إلى التنقيب في المضامين المعرفية لمنظومة التفكير الاستراتيجي وربطه بموضوع الظاهرة المبحوثة، ومحاولة الربط بين التعلم التنظيمي كمدخل سلوكي اجتماعي وتنمية قدرات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العلمية على وجه العموم، وتطوير واقع العلاقة من الناحيتين النظرية والميدانية في البيئة الجامعية للأنموذج الاردني. تم اعتماد المنهج الوصفي من خلال اعتماد استبانة لجمع البيانات. شملت عينة الدراسة على (20) رئيس قسم علمي، (5) عميد كلية، (4) نائب عميد. وبعد اجراء التحليل الاحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى أن هناك حضور جزئي لأبعاد التعلم التنظيمي من جهة ووجود نسبي لأنماط التفكير الاستراتيجي، كما ان هناك تأثير للتعلم التنظيمي في تنمية قدرات التفكير الاستراتيجي لأفراد عينة الدراسة.

**ـ دراسة ديب (2009) بعنوان "التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني".**

هدفت الدراسة إلى بيان دور التفكير الاستراتيجي في تطوير قيادات الامن الوقائي الفلسطيني. تكون مجتمع الدراسة من قادة الأمن الوقائي الفلسطيني قطاع غزة، ممن هم على رأس العمل في هذا عام (2009) والبالغ عددهم (251) قائداً برتبة (رائد، مقدم، عقيد، عميد، لواء). ولطبيعة الظروف الأمنية في قطاع غزة، وتعذر إجراء المسح الشامل، لجأ الباحث إلى اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية قوامها (154) قائداً. وقد إتبع الباحث المنهج الوصفي بمدخله المسح الاجتماعي، واستخدم الإستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليل الملائم توصلت الدراسة إلى توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة الأمن الوقائي الفلسطيني بدرجة متوسطة، والقادة ذوي المواقع الإدارية (مدير دائرة فأعلى) والذين يشكلون ما نسبته (14.8) من مجتمع الدراسة تتوافر لديهم مهارات التفكير الاستراتيجي بدرجة عالية، ويمارس قادة الأمن الوقائي الفلسطيني التفكير الإستراتيجي في مجال العمل بدرجة متوسطة، ويرى قادة الأمن الوقائي أن للتفكير الاستراتيجي دور مهم جداً في تطوير القيادات الأمنية.

**ـ دراسة الفرا (2009) بعنوان "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في قطاع غزة وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا فيها. تكون مجتمع الدراسة من (98) فرد من القيادات العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بأسلوب الحصر الشامل. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وبعد استخدام الوسائل الاحصاية الملائمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المنظمات الأهلية في قطاع غزة لديها مستوى تفكير استراتيجي مناسب ولكن يحتاج إلى مزيد من التعزيز بما يناسب حجم التحديات التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني بشكل عام والمؤسسات الأهلية بشكل خاص.

**ـ دراسة البياتي وحمدي (2009) بعنوان "أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع خصائص التفكير الاستراتيجي الشخصية والتنظيمية وعوامل الاختيار الاستراتيجي عبر استطلاع آراء عينة من المسؤولين في في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتحديد العلاقة بين خصائص التفكير الاستراتيجي وعوامل الاختيار الاستراتيجي للمسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبيان أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي. اعتمد الباحثان في اختيارهما لعينة الدراسة على أسلوب العينة الملائمة وهي (الطبقية – العشوائية) من خلال التركيز على المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إذ تكونت عينة الدراسة من (73) مسؤولاً من أصل مجتمع الدراسة البالغ (125) مسؤولاً. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة في جمع معلومات الجانب التطبيقي والتي تم الاستناد في بناؤها على طروحات مجموعة من الكتاب والباحثين. وبعد إجراء التحليلات اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين خصائص التفكير الاستراتيجي وعوامل الاختيار الاستراتيجي للمسؤولين في المنظمة المبحوثة، ووجود أثر لخصائص التفكير الاستراتيجي فى عوامل الاختيار الاستراتيجي .

**ـ دراسة نافي (2006) بعنوان "دراسة العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والإبتكار لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة".**

هدفت إلى دراسة العلاقة بين الإبتكار والتفكير الإستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة من خلال موظفيها في الوظائف الإدارية المختلفة والتي تشمل وظائف المديرين العامين والمديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام في كل من أقسامها الرئيسية الثلاثة والمكونة من الإدارات والدوائر العامة، والرعاية الأولية والمستشفيات. وقد بينت الدراسة وجود درجة ضعيفة من الإبتكار في وزارة الصحة، إلا أن التفكير الإستراتيجي موجود فيها بدرجة أعلى مع وجود درجة عالية من الارتباط بين الإبتكار والتفكير الإستراتيجي، كما بينت الدراسة أيضا وجود درجة عالية من الارتباط بين الإبتكار وثقافة المنظمة من جهة وبين الإبتكار والبيئة من جهة أخري. وفي المقابل فقد تبين أيضا وجود ارتباط قوي مشابه بين التفكير الإستراتيجي وكل من ثقافة المنظمة والبيئة.

**- دراسة النعيمي (2003) بعنوان "مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة".**

هدفت الدراسة إلى بيان مواصفات المفكر الإستراتيجي وتحديد الأهمية النسبية لقدراته المطلوبة. واختار الباحث عينة مقصودة، تتألف من (50) أستاذاً جامعياً و (50) من قيادات التعليم العالي والبحث العلمي في العراق. ولتحقيق اهداف الدراسة أستخدم الباحث الإستبانة أداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة. وقد إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود توافق نسبي في الإجابات بصدد مواصفات المفكر الإستراتيجي بين عينة الأساتذة الجامعيين وقيادات التعليم العالي والبحث العلمي في العراق.

**2.1.2 الدراسات السابقة باللغة الأنجليزية**

**- دراسة Alhmmali (2008) بعنوان " The Influence of Strategic Thinking to the Organization Performance of Arabic Gulf Oil Company-Libya".**

**"تأثير التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي لشركة نفط الخليج العربي - ليبيا".**

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي في شركة نفط الخليج العربي فرع ليبيا. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة نفط الخليج العربي فرع ليبيا. أما عينة الدراسة فقد شملت المديرين ورؤساء الأقسام والمهندسين والبالغ عددهم (67) فرد. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استبانة طورها الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة. وبعد إجراء عمليات التحليل الاحصائي اللازمة من خلال استخدام العديد من الاساليب الاحصائية التي كان من ابرزها معامل الارتباط والانحدار المتعدد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والمهندسين كان متوسطاً، وأن هناك تأثير وعلاقة ارتباط بين التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي في شركة نفط الخليج العربي فرع ليبيا.

**- دراسة Singh (2010) بعنوان " The relationship between strategic thinking and peak performance in branch banking".**

**"العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء العالي في فروع المصارف".**

هدفت الدراسة إلى بحث طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والاداء العالي في عينة من فروع المصارف في جنوب أفريقيا. تكون مجتمع الدراسة من فروع المصارف العاملة في جنوب أفريقيا. اما عينة الدراسة فقد شملت (70) فرداً من مساعدي المديرين العاملين في تلك المصارف، الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالأعتماد على استبانة تم الاعتماد في تطويرها على الدراسات السابقة ذات العلاقة. وبعد إجراء عمليات التحليل الاحصائي اللازمة من خلال استخدام العديد من الاساليب الاحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها بأن هناك علاقة دالة احصائياً بين التفكير الاستراتيجي والاداء العالي في فروع المصارف في جنوب أفريقيا.

**- دراسة Bahaj (2010) بعنوان " Strategic Thinking Practices in Yemeni Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)".**

**"ممارسات التفكير الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن".**

هدفت الدراسة إلى بيان وتوضيح مستوى ممارسات التفكير الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن. تكون مجتمع الدراسة من (100) مشروعا متوسطاً وصغير الحجم في اليمن. أما عينة الدراسة فقد شملت (50) مشروعات من تلك المشروعات والتي تم إختيارها بطريقة المعاينة. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استبانة طورها الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة. وبعد إجراء عمليات التحليل الاحصائي اللازمة من خلال استخدام العديد من الاساليب الاحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها بشكل عام ان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اليمن تتبنى بعض ممارسات التفكير الاستراتيجي والمتضمنة التبصر والنظرة الشمولية والتركيز على القضايا العملية والمحافظة على الموضوعية لتحقيق الميزة النسبية لمشروعاتهم.

**- دراسة Das, et. al., (2011) بعنوان " The role of leadership competencies for implementing TQM: An empirical study in Thai manufacturing industry".**

**"دور الجدارات القيادية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي في تايلاند"**

هدفت الدراسة إلى بيان دور وأثر الجدارات القيادية في تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع الشركات الصناعية في تايلاند. تكونت عينة الدراسة من (265) شركة صناعية حاصلة على شهادة الأيزو (9000). ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون إلى المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء عمليات التحليل الاحصائي اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير دال إحصائياً للجدارات القيادية في تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك إختلاف في العلاقة بين مبادي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية محل البحث.

**- دراسة Overby & Suvanujasiri (2012) بعنوان " A Second Order Confirmatory Factor Analysis of a Leadership Competency Model: An Empirical Study Conducted In Thailand".**

**"التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لأنموذج الجدارة القيادية: دراسة تطبيقية أجريت في تايلاند".**

هدفت الدراسة إلى فحص مساهمة كل مكون من أبعاد الجدارات القيادية من خلال إجراء تحليل أنموذج المعادلة الهيكلية في تايلاند. تكونت عينة الدراسة من (511) طالب وطالبة من طلبة الدراسات العليا تخصص إدارة أعمال. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثون إلى المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء عمليات التحليل الاحصائي اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن كلاً من قيادة التغيير والفطنة والتوجه بالنتائج وقيادة الافراد وبناء الإئتلافات تعتبر أبعاد شاملة للجدارات القيادية.

**- دراسة Goldman (2012) بعنوان "Leadership practices that encourage strategic thinking".**

**"الممارسات القيادية التي تشجع على التفكير الاستراتيجي".**

هدفت الدراسة إلى تحديد وفحص الممارسات القيادية التي تشجع على التفكير الاستراتيجي. تكون مجتمع الدراسة من (400) مديري تنفيذ لمؤسسات الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (117) مديراً شاركوا في تعبئة الاستبيان المخصص لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الأجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن أكثر الممارسات إستخداماً من المديرين التنفيذيين ردود الفعل على الأزمات، كما انهم يؤكدون على مواجهة ذلك من خلال الاستثمارات في تنمية الموارد البشرية والتعلم التنظيمي.

**- دراسة Lee, et.al., (2013) بعنوان "Role of Leadership Competencies and Team Social Capital in IT Service".**

**"دور الجدارات القيادية وفريق رأس المال الاجتماعي في خدمة تكنولوجيا المعلومات".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجدارات القيادية ورأس المال الإجتماعي الفرقي في منظمات تكنولوجيا المعلومات الخدمية. تكونت عينة الدراسة من (285) مدير من شركات تكنولوجيا المعلومات الخدمية في كوريا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الذكاء العاطفي يؤثر على أداء المشروع، وأن جدارات الذكاء العاطفي يؤثر بشكل غير مباشر على اداء المشروع من خلال رأس المال الإجتماعي الفرقي. كما جدارات الذكاء المعرفي تؤثر بشكل مباشر على أداء المشروع وتؤثر بشكل غير مباشر من خلال رأس المال الإجتماعي الفرقي.

**- دراسة Moon (2013) بعنوان "Antecedents and outcomes of strategic thinking".**

**"مسببات ونواتج التفكير الاستراتيجي".**

هدفت الدراسة إلى التركيز على العوامل المؤثرة على التفكير الاستراتيجي على المستوى المنظمي. تكون مجتمع الدراسة من (481) شركة كورية، أما عينة الدراسة فقد شملت المديرين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والعاملين في الخطوط الامامية في هذه الشركات من أقسام

التسويق والبحث والتطوير والإنتاج والمالية والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والتخطيط والبالغ عددهم (217) فرداً. وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الأجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها ضرورة تحلي قادة الشركات محل الدراسة بجدارات التفكير الاستراتيجي يعطيها القدرة على التفوق في مستويات أدائها التسويقي.

**- دراسة Jena & Sahoo (2014) بعنوان " Improving managerial performance: a study on entrepreneurial and leadership competencies".**

**"تحسين الأداء الإداري: دراسة للجدارات القيادية والريادية".**

هدفت الدراسة إلى التحقق من أن التنبؤ بالأداء الإداري سيكون متفوقاً بالتأكيد على الجدارات القيادية والريادية اللازمة في وحدات التصنيع. تكونت عينة الدراسة من (410) فرداً من التنفيذيين في وحدتين تصنيعيتين. وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الأجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن كلاً من معرفة الاعمال والروح التنافسية تؤثر على الأداء الإداري بشكل إيجابي.

**- دراسة Salih & Al-Najh (2014) بعنوان " Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies".**

**"أثر التفكير الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة شركات التأمين الأردنية".**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التفكير الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين الأردنية، وتحديد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية إضافة إلى تحديد أيهما أكبر تأثير التفكير الاستراتيجي أم خفة الحركة الاستراتيجية على كفاءة شركات التأمين الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من (25) شركة تامين والتي تفدم أكثر من (15) خدمة تأمينية. أما عينة الدراسة فقد شملت (182) فرداً يعملون في الـ (25) شركة تامين مجتمع

الدراسة ممن يحتلون المواقع الوظيفية رئيس تنفيذي، ونائب الرئيس التنفيذي، والمديرين ورؤساء الأقسام. فيما شملت وحدة التحليل على (50) فرداً من عينة الدراسة الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الأجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن التفكير الاستراتيجي يؤثر على الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين الأردنية، وأن التأثير الأفضل للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية كان بأسلوب التأثير الكلي بإعتبار ان خفة الحركة الاستراتيجية متغير وسيط.

**- دراسة Mahdavian, et.al., (2014) بعنوان " A study of the impact of strategic thinking on the performance of Mashhad municipal managers".**

**"دراسة أثر التفكير الاستراتيجي على أداء مديري بلدية مشهد".**

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى رغبة المديرين في البلدية تجاه عوامل التفكير الاستراتيجي، تحديد تأثير التفكير الاستراتيجي على أداء مديري البلدية. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من كافة المديرين العاملين في بلدية مشهد والبالغ عددهم (90) مديراً. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثون إلى المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال ثلاثة استبانات الاولى تضمنت رغبة المديرين في البلدية تجاه عوامل التفكير الاستراتيجي، الاستبانة الثانية، التي فيها يتم التعرف على تأثير التفكير الاستراتيجي على أداء مديري البلدية، فيما عنيت الاستبانة الثالثة بتحديد مستوى أداء المديرين العاملين في البلدية. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن مستوى رغبة المديرين في البلدية تجاه عوامل التفكير الاستراتيجي كانت متوسطة، وأن مستوى الاداء كان أيضاً متوسطاً، وأن هناك تأثير معنوي للتفكير الاستراتيجي على أداء مديري البلدية.

**2.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

من خلال استعراض الأدبيات التي أتيح للباحث الاطلاع عليها، والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن تلخيص ما يميّز الدراسة الحالية عما جاءت به الدراسات السابقة المشار إليها وفق المجالات الموضحة كما يلي:

1. بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة المتعلقة بجدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية بأبعادهما في بيئات غربية تتطور فيها المفاهيم الإدارية، في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة شرقية وعلى وجه التحديد في البيئة الأردنية، وبخاصة في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي).
2. طبيعة مجتمع الدراسة: تَمثّلَ مجتمع غالبية الدراسات السابقة باختياره دراسة حالة أو المسح الممتد على فترة زمنية، أما مجتمع الدراسة الحالية (كافة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير "كادبي").
3. الموضوعات: ناقشت معظم الدراسات السابقة أو عرضت جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية، في حين حاولت الدراسة الحالية التعرف على العلاقة بين جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية في بناء المنظمات الذكية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير(كادبي).
4. منهجية الدراسة: معظم الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الاستكشافي والوصفي، من خلال استخدام أسلوب دراسة الحالة بشكل رئيس أو مجموعة من الشركات على مدى زمني طويل، أما الدراسة الحالية فهي دراسة وصفية تحليلية، استخدمت الاستبانة والمصادر الثانوية للمعلومات وتحليلها للتعرف على العلاقة بين جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية في بناء المنظمات الذكية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير(كادبي).
5. حاولت الدراسة الحالية توفير مرجعية علمية وبيانات ومعلومات تتعلق بجدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية والمنظمات الذكية.
6. تلقي الدراسة الضوء على مدى مواكبة الشركات الأردنية وبالتحديد مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير(كادبي) للمفاهيم والنماذج الإدارية الحديثة وعلى وجه الخصوص مفهوم جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية والمنظمات الذكية.

# الـفـصل الثالث

# الإطـــار النظـري

1.3 المقدمـــــة

2.3 القيادة الاستراتيجية

3.3 جدارات التفكير الاستراتيجي

4.3 الجدارات القيادية

5.3 المنظمات الذكية

6.3 العلاقة بين جدارات القيادة الاستراتيجية والمنظمة الذكية

7.3 نبذه عن مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير

**1.3 المقدمـــــــة**

يمر العالم فى هذه الآونة بفترة تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبرى تمثل تحديات لكافة المنظمات، الأمر الذى أدى إلى تغير جذرى فى المجالات والأنماط والمعايير التى تحكم عمل هذه المنظمات. وفى ظل التغييرات السريعة المتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس فى التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل وآخذة فى الانهيار ولابد من وجود أساليب جديدة مبتكرة، وأصبح الأمر يقتضى توفير رؤية واضحة للشكل الذى سيكون علية المستقبل، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور جدارات القيادة الاستراتيجية بما فيها جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية التي تمكن من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات.

ومن هنا أصبحت جدارات القيادة الاستراتيجية تشكل جوهر الإدارة الإستراتيجية مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا فى المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم فى التفكير فى الأوضاع المستقبلية بدلا من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية.

ورغم حاجة القادة الماسة إلى كلا النوعين من الجدارات سواء جدارات التفكير الاستراتيجى أو الجدارات القيادية لصناعة المستقبل إلا أن الكثيرين منهم لا تتوافر لديهم هذه الجدارات مما قد يؤدى بالإسراع إلى نهاية عمر المنظمة.

وعليه يناقش الفصل الحالي كلا من القيادة الاستراتيجية بمفاهيمها الأساسية والتفكير الاستراتيجي وجداراته والجدارات القيادية لدى القادة وأخيراً مضامين المنظمات الذكية.

**2.3 القيادة الاستراتيجية**

عرفت القيادة الاستراتيجية بطرق مختلفة، وعادة ما يتم التركيز على بعدين أساسيين هما قدرة المديرين في الإدارة العليا على دفع المنظمة نحو النجاح، وقدرتهم على إتخاذ القرارات الاستراتيجية (Musca, e.t., 2009, 3). وإنطلاقاً من ذلك فقد عرضت القيادة الاستراتيجية على أنها عملية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين وهي نتاج للإدارة الاستراتيجية (جلاب، 2004، 26).

وهي القابلية أو القدرة على التوقع والتخيل والمرونة وتمكين الاخرين على خلق التغيير الاستراتيجي (Hitt, et..al., 2003: 388).

وعبر عنها بأنها مهمة إدارة المنظمة بأكملها والتأثير على النتائج الاستراتيجية للمنظمة (Carpenter & Sanders, 2006, 29).

كما بين (Dess, et.al. 2007: 397) بأن القيادة الاستراتيجية ما هي إلا تعبير عن عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي الى ما يريد القادة أن تكون عليه في المستقبل.

ويرى Grras (2010، 1) أن القيادة الاستراتيجية عملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق المرغوب والفهم الواضح للرؤية، وذلك عن طريق التأثير في الثقافة التنظيمية، تخصيص الموارد، التوجيه من خلال السياسات والتعليمات، وتكوين الإجماع في ظل محيط متقلب، غير مؤكد، معقد، غامض وحافل بالفرص والتهديدات.

وحددت أهمية القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العديد من الباحثين بالآتي:

1. القيادة الاستراتيجية تطور وتهتم وتدعم هيكل المنظمة والأفراد ورأس المال الإجتماعي والقدرات التنظيمية من اجل إستغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب (Boal & Schultz, 2007, 412).
2. أن الدراسات الحديثة أكدت ان 40% من مشاريع تطوير تكنولوجيا المعلومات فشلت بسبب الضعف في القيادة الاستراتيجية لتلك المشاريع (Sosik, et..al., 2005, 48).
3. تحتاج القيادة الاستراتيجية في القرن الحالي إلى المواءمة بين الموارد والقدرات وبين رأس المال البشري الذي يملك المهارة والمعرفة ورأس المال الإجتماعي وهما مهمان لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
4. أن اهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في دورها بالتوفيق بين حاجات الاطراف المختلفة من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام (الزعبي، 2010، 37 – 39).
5. أن القيادة الاستراتيجية إذا تمت ممارستها فإنها تعطي إعتقاداً لدى أعضاء الفريق أنهم مهتمون بهم بدلاً من أنهم يستخدمونهم كوسائل للوصول إلى الغايات (Lo, et.al., 2010, 5386).

ويؤكد العيساوي وآخرون (2012، 587) بأن القادة الاستراتيجيون يتحلون بمجموعة من

الخصائص تميزهم عن غيرهم، وهي:

1. القدرة الاستيعابية/ وتتمثل بالقدرة على التعلم عن طريق ادراك المعلومات الجديدة استيعابها ثم استعمالها.
2. القدرة على التكيف، وتكمن في القدرة على التغيير جراء الانحرافات في الاوضاع المنظمية.
3. الحكمة الادارية، وتتضمن التمييز والحدس.

وقدم Sosik, et.al., (2005: 48 - 59) أنموذجاً لنظام القيادة الاستراتيجية متكوناً من:

1. مدخلات القيادة الاستراتيجية، وتشمل صفات القائد وأدواره، مهارات الموظفين ومعارفهم، التي تؤثر على القيادة الاستراتيجية، اتجاهات الصناعة، فرص السوق، تكنولوجيا المعلومات، وأصحاب المصالح.
2. عمليات القيادة الاستراتيجية، وتتمثل في مجموعة السلوكيات المتمثلة في تحديد اتجاهات الصناعة، والتركيز على الرسالة والرؤية، وإختيار وتطوير أفراد يتوافقون والاستراتيجية، ودمج الأفراد والتكنولوجيا المناسبة، وخلق التعاون والثقة، وتدعيم التعلم والابتكار، وتعزيز الرسالة المحورية، وإعادة التركيز على شكل النجاح المستقبلي.
3. مخرجات نظام القيادة الاستراتيجية، وتشمل الأداء المالي للمنظمة، ورضا الزبون، وتوسيع قواعد المعرفة، والإتصال مع المساهمين والتحسين المستمر للأفراد والعمليات والقيادة المشتركة من خلال تشارك كل من في المنظمة بالمهام القيادية.

لقد ترجم مصطلح جدارات القيادة الاستراتيجية في عدة أشكال مثل أعمال, مهام, مسؤوليات ...الخ، وقد حدد Hitt, et.al., (2001، 439) هذه الجدارات بالاتي :

1. تطوير وايصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي)، على القائد تطوير رؤية وايصالها الى أعضاء المنظمة, وهذا يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤية، ويعد هذا أمرا مهما لتوجيه المنظمة نحو النمو وتطوير أنواع المنتجات / الخدمات والتركيز على السوق وتحقيق الغايات المرغوبة.
2. بناء الكفاءات المحورية الديناميكية، وتمثل الكفاءات المحورية أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل وتقديم مساهمة قيمة في الميزة التنافسية للمنظمة بينما يقصد بالكفاءات المحورية الديناميكية استمرارية تطوير المنظمة للكفاءات وتجديدها، بحيث تصبح هي القائدة أو المتفوقة في هذه القدرات

كما يقصد بها تطوير كفاءات جديدة لتحل محل الكفاءات الموجودة بغرض الحفاظ على الميزة التنافسية أو بناء ميزة جديدة.

3. الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله، ويقصد بذلك أنه على القائد الاستراتيجي أن يجذب ويحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة والاستمرار في تطوير مهارات الموظف وقدراته (من خلال التدريب ومكافأة المهارات المتطورة واستغلال المواهب بأحسن الطرق).

4. الاستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة، فالقائد الاستراتيجي الفعال يتخذ الاجراءات الضرورية لابقاء المنظمة متفوقة في تبني التكنولوجيات الجديدة او تطويرها داخليا كما يجب عليه أن يستغل التكنولوجيا لتأكيد فعالية العمل في المنظمة.

5. الاعتماد على استراتيجيات قيمة، ان الاعتماد على استراتيجيات جيدة يفرض على القائد الاستراتيجي استغلال فرص الأسواق العالمية الجديدة والاعتماد على استراتيجيات تعاونية مناسبة وقبل ذلك يجب اتباع استراتيجية التميز في التكلفة.

6. بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها، يعد من أولويات عمل القائد الاستراتيجي التركيز على القيم المحورية للابتكار والتعلم وتثمين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل.

7. تطوير رقابة متوازنة وتطبيقها، وفيها نوعان رقابة مالية وأخرى استراتيجية فنظم الرقابة المالية تساعد المنظمة على ادارة رأسمالها المالي والتحكم في ممارساتها كما أن القائد الاستراتيجي الفعال يؤسس رقابة استراتيجية تسهل المرونة وتشجع السلوكيات الابتكارية لمساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسيه والحفاظ عليها.

8. الالتزام بالممارسات الاخلاقية، يلعب القائد الاستراتيجي دورا مهما في بناء ممارسات اخلاقية داخل المنظمة بحيث يركز على الصدق والثقة والنزاهة في عملية اتخاذ القرارات وفي تطبيقها فهذه القيم لا بد ان ترسخ لدى المدراء والموظفين في كل المنظمة

وإتساقاً مع ما تم عرضه عن مفاهيم واهمية القيادة الاستراتيجية فقد إرتاى الباحث في تحديد جدارات القيادة الاستراتيجية بنوعين من الجدارات وهما جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية.

**3.3 جدارات التفكير الاستراتيجي**

بدأت جذور التفكير الإستراتيجي (Strategic Thinking) في المنظمات في بدايات القرن العشرين. إذ إزدهر التفكير الإستراتيجي بين (1960 – 1990)، عندما تطورت أغلب الأدوات الأساسيةِ (Allio,2006,4)، وكان هذا الظهور مترافقاً ومتداولاً مع ظاهرة المنافسة التي أدت الى تعزيز الوضع التفوقي للمنظمات، وما يترتب على ذلك من تعقيد القرارات الاستراتيجية ومنظوماتها، المعرفية والمعلوماتية، اذ مع بروز العلاقة بين الوضع التنافسي والتفكير أتجه المنظرون لاستعمال مصطلح "التفكير الاستراتيجي بدلاً من مصطلح "التخطيط الاستراتيجي".

وبالاتجاه ذاته أشار Laan (2008، 21) الى ان التخطيط الاستراتيجي بدأ في الخمسينيات، ثم انتقل التركيز من التخطيط الاستراتيجي الى الادارة الاستراتيجية، وحالياً الى التفكير الاستراتيجي، ويضيف القول ان نشاطات الإدارة الاستراتيجية التقليدية مجسدة الآن في التفاعل الحالي لنشاطات التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في الاستراتيجية. وهذا دال في أنه بينما التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي متفاضلان، فإن الإدارة الاستراتيجية مجسّدة في كليهما تتجسد "نشاطات الإدارة الاستراتيجية للتخطيط، القيادة، التوجيه والرقابة التقليدية الآن وتتشابك في العملية"

وهو ما أكد عليه O´Shannassy (2003، 54) من خلال القيام بمراجعة أدب الإدارة الاستراتيجية محدداً مفهوم التفكير الاستراتيجي بأن له منحيان، الأول يتعلق بالمنحى الواسع Broad، الذي يشير إلى توحيد عمليات التركيب، والصياغة، والإيجاد، والفكر المتباعد مع وجود كل من المدخل العقلاني، والمدخل التحليلي لحل المشاكل. فيما يؤكد المنحنى الثاني والمتعلق بالمنحى الضيق Narrow على عمليات التركيب، والصياغة، والإيجاد، والفكر المتباعد، دون وجود أي من المداخل المساعدة.

بينت Liedtka (1998، 30 – 35) أن مصطلح التفكير الاستراتيجي أصبح يستخدم بشكل واسع في حقل الإدارة الاستراتيجية، وأن هؤلاء الذين يستخدمون هذا المصطلح لا يعرفون المعنى والمحتوى الحقيقي لهذا المصطلح. فمصطلح التفكير الإستراتيجي يستخدم للدلالة على التفكير

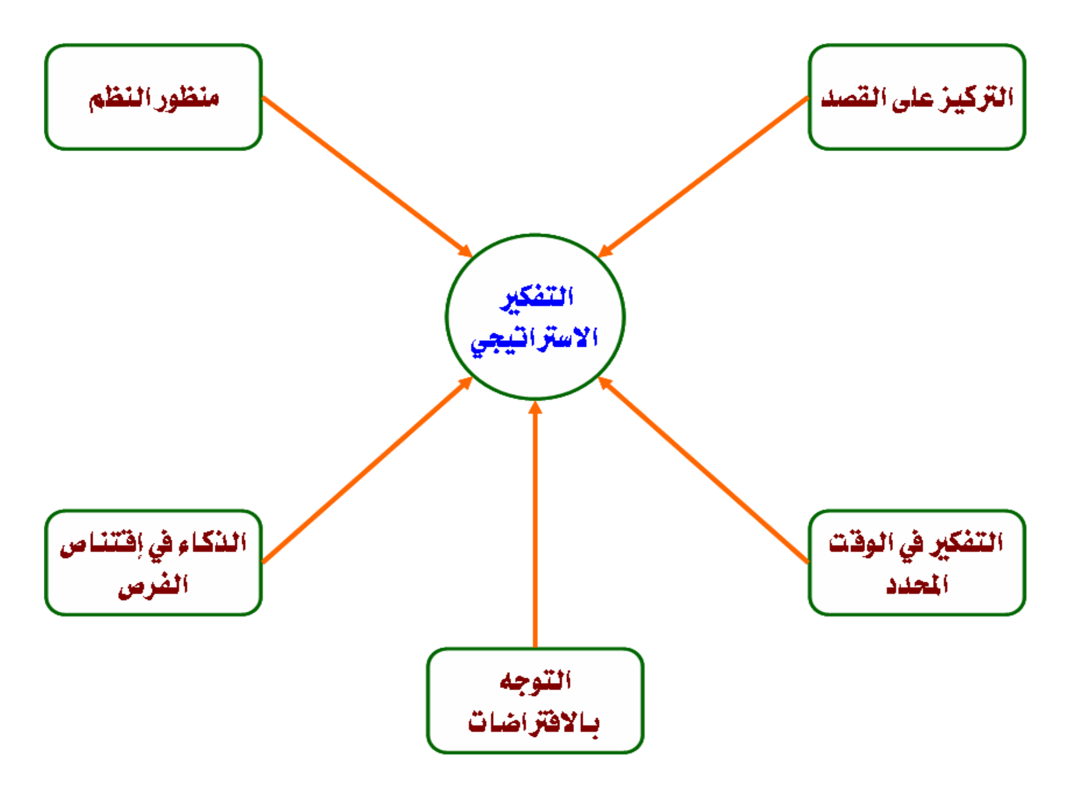
الشمولي بالاستراتيجية وليس للدلالة على التفكير بنمط ما وخصائصه المعينة.

وبين Bonn (2005، 337) بأن التفكير الاستراتيجي يعتبر وسيلة لحل المشاكل الاستراتيجية التي تجمع بين المنهج العقلاني والمتقارب مع الأخذ بكل من الابتكار وعملية الفكر المتباين.

وبسياق آخر، بين Abraham (2005، 5) بأن التفكير الاستراتيجي يمثل عملية إيجاد طرق بديلة للمنافسة وتوفير قيمة للعملاء.

وأشارت Conway (2008، 3) الى ان التفكير الاستراتيجي يعزز عمل المستقبليات لكي يكون صنع القرار حول اتجاهات المستقبليات أفضل إيصالاً ويؤدي إلى استراتيجية أقوى وأكثر دعما، وإن عمل المستقبليات يعني فتح مدى واسع من الإدراكات للخيارات الاستراتيجية المتوافرة، وكذلك يعتمد على البصيرة، والبصيرة هي قدرة الفرد الفطرية التي نملكها جميعنا في التفكير بالمستقبل. بمعنى تنظيمي، تُترجَم هذه القدرة الفردية إلى بصيرة استراتيجية التي هي قابلية منظمة ما على الاستكشاف النظامي لمستقبلها لأجل التوصل إلى صنع القرار اليوم، والبصيرة هي القدرة التي يجب أن تكون صريحة وعلنية، والتي نحتاج لتطويرها كأفراد، كمنظمات وحكومات، وكمجتمعات، لذا يكون صنع الاستراتيجية هو وعي كامن، وكذلك يهتم التفكير الاستراتيجي بالاستكشاف الذي يعتمد عادةً على معلومات وخيارات محدودة، بما أن المعلومات حول المستقبليات الكامنة هي دوماً غير كاملة، فإن التفكير المطلوب للنجاح في هذا النشاط يحتاج أن يكون "تركيبيا" واستقرائيا، بدلاً من أن يكون تحليلياً واستنتاجياً، ويؤكد المفكرون الاستراتيجيون الذين يعملون من النموذج العقلي للنظام التام. يضم هذا الوضع العقلي الاستراتيجي فهماً للسياقين الخارجي والداخلي للمنظمة.

وأضافت Liedtka (1998) تحديداً أكثر لمفهوم التفكير الاستراتيجي من خلال اعتباره تفكيراً يجري وفق آليات تنظيمية، وعرضت نموذجاً يمثل العناصر الرئيسة للتفكير الاستراتيجي، كما هو موضح بالشكل (3 - 1).




شكل (1.3) عناصر التفكير الإستراتيجي

Source: Liedtka, J., (1999), "Strategic Thinking: Can it be taught?", ***Long Range Planning***, 31(1): 120 – 129.

إذ عدت (Liedtka) التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة ومتميزة في التفكير ومثلته بكونه تفكير يحتوي على العناصر التالية:

1. منظور النظم Systems Perspective: ويهدف إلى جعل التفكير الاستراتيجي جزءاً أساسياً من معرفة عامة لنظام أيدولوجية الأعمال، الذي تأخذ فيه المنظمة وضعاً خاصاً، وهنا فإن المفكر الاستراتيجي يمتلك نموذجاً فكرياً لترابط الوسائل والغايات لإيجاد قيمة من خلال فهم التداخل الكلي بين العناصر المختلفة.
2. الذكاء في اقتناص الفرص Intelligent Opportunism: وهذه تمثل السلوكيات الضرورية لاقتناص الفرص في ضوء تطورها وظهورها في البيئة. فالإستراتيجية تأخذ محتواها المرن من خلال هذا العنصر.

3. التفكير في الوقت المحدد Thinking In Time: إن العمليات التنظيمية تأخذ شكلاً مؤقتاً بمعنى أنها تستطيع تشكيل نفسها؛ أي العمليات وفق اعتبارات في الوقت المحدد الذي تستخدم فيه. هذا بمعنى أن التفكير الاستراتيجي فاعل بشكل مباشر ويمكن إستخدامه بكفاءة رغم أنه متجذر في النظام الأيدولوجي التاريخي للمنظمة.
4. التركيز على القصد Intent Focused: وهنا من المفترض أن يترجم القصد الاستراتيجي إلى أفعال تسمح بالذهاب من الإستراتيجية الحالية إلى المستقبل المرغوب للمنظمة.
5. التوجه بالافتراضات Hypothesis Driven: إذ إن المفكر الاستراتيجي من المفترض أن يكون متوجهاً بافتراضات مُقادة ومستخدمة لأقصى إبداع وقابليات ممكنة لديه. فالتفكير الاستراتيجي يفترض أن يكون مبتكراً وبنفس الوقت منتقداً للحالة، لكي تستطيع مختلف المستويات تشكيل أفكارها أو تصميمها في إطار توجه صحيح.

وبسياق آخر، يبين Pisapia (2008، 21) بأن للتفكير الاستراتيجي ثلاث مهارات هي:

(أ) إعادة تأطير المواقف لكي تصبح أوضح ومفهومة بصورة أكبر.

(ب) عكس وتطوير نظريات الممارسة التي توجه الأفعال.

(جـ) التفكير بطرق أكثر شمولاً، وهي تساعد القادة أيضاً في رؤية الأحداث والمسائل تبعاً للمفاهيم، وهي طرق مفيدة للتفكير بفاعلية حول المسائل.

فيما أوضح إدريس والغالبي (2012) بأنه يمكن تأطيره بأربعة مداخل، هي:

1. مدخل تفكير القادة، والذي يمثل أقدم مدارس الإدارة الاستراتيجية، ويقوم على أساس أن القيادة العليا في المنظمة لديها أساليبها الإدارية، وعملياتها التنظيمية التي تحاول من خلالها معرفة ما يحيط بالمنظمة من أحداث وتغييرات تأخذها بعين الاعتبار؛ للوصول لصياغة استراتيجية ملاءمة لها.
2. مدخل التفكير كخطوات وعمليات، والذي فيه تم التأكيد على برمجة التحليل لغرض صناعة قرارات استراتيجية فاعلة واتخاذها، حيث تم تطوير منظور مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكأنه يشير إلى إمكانية القيام بتحليل أحادي من خلال تفكير أحادي منظم، ووضع التفكير هنا مرحلة في هذه السياقات المتعددة.
3. مدخل التفكير كأنشطة مجتمعة غير مهيكلة، إذ يعتبر هذا المدخل من أكثر المداخل ارتباطاً

بالواقع التنظيمي وعمليات تطوير القرار من خلال العشوائية والزخم والفوضى, فعمليات صناعة القرار ذات طبيعة واسعة تتطلب تحليل كافة أبعاد البيئة الداخلي والخارجية.

4. مدخل التفكير كعمليات متنوعة، إن صياغة إستراتيجية وتطويرها لا يمكن عرضها في إطار منظور رشيد للإدارة العليا وإنما يمكن عدّها عمليات تنظيمية ديناميكية تحاكي الأنشطة في مختلف المستويات بدءاً من الإدارة العليا الإشرافية.

وقد أشار Kaufman,et..al (2003، 44 - 50) إلى أن هناك ستة عوامل نجاح حرجة للتفكير الإستراتيجي، وهي:

1. النماذج المتحركة Shifting Paradigms: أي بمعنى التحول بنماذج أعمال المنظمات إلى نماذج عصرية أوسع وأشمل من خلال البدء بوضع مصلحة أصحاب المصلحة بعين الاعتبار. وهذا يعني التخلي عن النماذج القائمة واستخدام حدود جديدة أوسع للتفكير من أجل تحقيق أثر إيجابي على أصحاب المصلحة، وتحقيق أرباح بعيدة المدى. فالنماذج، على شاكلة الجوانب الذهنية، هي الطرق التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها إدراك الواقع. وعندما تزداد الطلبات والضغوط من أجل إحداث التغيير لابد لمنظمة الأعمال أن تحول النماذج حتى في حال كون النماذج السابقة لم تسبب لها إخفاقاً يذكر.

2. التمييز بين النتائج والغايات والوسائل Ends and Means: فالتمييز ما بين الغايات والوسائل هو خاصية أخرى من خواص المفكر الإستراتيجي. فالنتائج هي النهائيات التي يتم تحديدها بتعابير مقاسة للمستقبل المراد الوصول إليه. أما الغايات فهي الطرق والتكتيكات التي تختارها المنظمة. فتحديد الحالة المستقبلية المرغوبة وتعريفها يعدان أمرين ضروريين للمنظمة، قبل قيام منظمة الأعمال باختيار طرق الوصول إلى هناك، وعند قيام المنظمة بإختيار الطرق والغايات والموارد والتكتيكات قبل التعرف على المشكلات التي تواجهها، فإن الفرص والنتائج سوف يتم تحديدها بشكل واضح.

3. ربط مستويات التخطيط Link Mega; Macro; and Micro: الذي يبين أهمية استخدام وربط المستويات الثلاثة للتخطيط والنتائج. إذ يركز كل مستوى من مستويات النتائج على صنف معين مختلف من العملاء. ومن الجدير بالذكر أن النتائج ذات المردودات العالية هي تلك الغايات التنظيمية التي يتم تحقيقها على المستوى الثاني Macro أو المستوى الثالث Micro التي بدورها تؤدي إلى تحقيق مساهمات اجتماعية إيجابية على المستوى الأول Mega.

فالمستوى الأول Mega، يقصد به التعريف والتخطيط وبناء علاقات جيدة بالمتعاملين مع المنظمة الحاليين والمستقبليين من "عملاء، عاملين، وشركاء استراتيجيين، ومساهمين أو مستثمرين، وموردين، ومجتمع"، حيث يبدأ مستوى التخطيط هذا برؤية مثالية تتمثل بالمستوى المتميز الذي ترغب المنظمة تحقيقه والتركيز على إضافة القيمة للمتعاملين معها. أما المستوى الثاني Macro، فيشير إلى مستوى التخطيط الذي يركز على تحقيق النتائج للمنظمة من أجل إيصالها إلى العملاء المباشرين والمساهمة في تحقيق الرؤية المثالية المطروحة على المستوى الأول. فيما يهتم المستوى الثالث Micro، بالتخطيط للنتائج التي تركز على الأفراد والفرق داخل المنظمة. حيث تشتق هذه النتائج من متطلبات النتائج على المستويين الأول والثاني من أجل القدرة على توحيد ما تنتجه المنظمة والعمل على إيصاله مع المساهمات الخارجية المفيدة.

4. الأهداف القابلة للقياس Measurable Objectives: الذي يبين أن المنظمات تقوم ببناء المستقبل مرتين. حيث أنها تحققه أولاً من خلال التصوّر، ومن ثم من خلال إنجازاتها الخارجية. ومن اجل تحقيق أية نتائج مفيدة بصورة ملموسة وقابلة للقياس، يتوجب على المنظمة أولاً أن تحلم بها. وطالما توجد هنالك ثلاثة مستويات للتخطيط وما يرتبط به من نتائج، يعمل المفكرون الإستراتيجيون على تطوير أهداف لا تستند على أساس عمليات الماضي، بل أنها تحدد مسار المستقبل المرغوب من حيث النتائج التي ينبغي تحقيقها، بصرف النظر عن المعوقات.

5. الرؤية المثالية Ideal Vision: من المهم أن تبدأ عملية التفكير الإستراتيجي بإعطاء خطوات حثيثة خارج حدود المنظمة. وهذه العملية تشرك ممثلي المتعاملين في الإجابة عن بعض الأسئلة الأساسية حول السمعة التي ترغب المنظمة ببنائها. إن الرؤية المثالية تعبّر وبلغة قابلة للقياس عما ترغب المنظمة تحقيقه وعن الالتزام بالتصميم والبناء. فهي تصف الغايات، وليس الوسائل أو العمليات أو الإجراءات أو الموارد أو الطرق.

6. الحاجات فجوات في النتائج Needs Are Gaps in Results: الذي يبين أن على المنظمة القيام بتعريف الاحتياجات وتحديدها على أنها فجوة ما بين النتائج الحالية والنتائج المستقبلية المرغوبة، وليس كفجوات في المدخلات و/أو العمليات. ومن الجدير بالذكر أنه من خلال تعريف الاحتياجات وتحديدها على أنها فجوات في النتائج، فإن ذلك يدل على مدخل التفكير

الإستراتيجي، وذلك لأن المنظمة تعمل على تصميم المستقبل بعيد المدى الذي تسعى إلى تحقيقه قبل اتخاذ القرار حول مسألة ماهي الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها بناؤها.

فيما أشار صالح (2001) إلى أن استخدام مصطلح التفكير الإستراتيجي في إطار الإدارة الإستراتيجية اقترن بعملية صنع القرار الإستراتيجي، وصياغة الوضع التنافسي للمنظمات وقواعدها المعلوماتية بما أدى إلى بروز منهجين للتفكير، هما:

1. المنهج الاستقرائي (الاستنتاجي) Induction

إذ إن هذا المنهج يقوم بتتبع الجزئيات للتوصل منها إلى حكم كلي، وانبثق عن هذا المنحى الفلسفي نمطان للتفكير، هما:

1.1 التفكير الشمولي Holistic Thinking، وهنا ينصب اهتمام الإستراتيجي على فهم معاني الرموز وإستيعابها وما تؤول إليه من علاقات احتمالية. ويقرن الإستراتيجي نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال التي تنعكس على ممارساته التنظيمية.

2.1 التفكير التجريدي Abstract Thinking، الذي يلتقي مع نمط التفكير الشمولي في المعالم العامة للتفكير، إلا أنه يختلف عنه في مستوى التأكيد على حتمية التزام الاستراتيجي بالمعالم المقررة للتفكير في الواقع العملي. إذ يهتم الإستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار وتوجهاته. ويطبق الإستراتيجي ميوله وقيمه المنبثقة من حدسه وخياله ويكون القرار الإستراتيجي عندئذ بمثابة استجابة للوضع الانتقائي الصادر عن الطبيعة الفكرية للاستراتيجي.

2. المنهج الاستدلالي Deduction يستند هذا المنهج التفكيري إلى المعرفة البرهانية، التي تبدأ بتتبع الكليات وصولاً إلى الجزئيات. ويعد هذا المنهج أحد أوجه التصور التقليدي للتفكير الإداري، إذ يغلب عليه خاصية التعامل مع القرارات المقصودة، وبذلك فإن مرامي القرارات الإستراتيجية محددة سلفاً، ولا يبذل الإستراتيجي جهداً استثنائياً في صياغة القرار سوى قيامه بتحليل البيانات وتحديد الاختيارات الإستراتيجية على وفق المنهج العقلاني، ومن معالم هذا المنهج الواقعية الفلسفية التي تدعو إلى تبني الموقف العلمي في إطار الصورة الذهنية للشيء المعروف بذاتيته لدى الإستراتيجي. وقد انبثق عن هذا المنهج نمطان للتفكير، هما:

1.2 التفكير التشخيصي Diagnostic Thinking، وفحوى هذا النمط هو النظر إلى حقيقة الأشياء أو

تحديد سبب المشكلة، وصولاً إلى قرائن عملية مرتبطة مباشرة بالمشكلة. ويستند متخذ القرار في حكمه على وجود الأشياء والتسليم المطلق بوجودها في عالم الواقع، وبذلك يكون التفكير الواقعي سائداً على غيره من أنماط التفكير في هذا التبويب. وعند تعامل متخذ القرار مع الغموض فإنه يركز على تشخيص مصادر الغموض التي تعتري العلاقة بين متغيرات القرار.

2.2 التفكير التخطيطي Planning Thinking، ولا يختلف مضمون هذا النمط عن سابقه في طبيعة التأكيد على مستوى تحقق معايير التفكير على أرض الواقع. إذ يركز الإستراتيجي على تلك المعايير بمستوى أقل مما هو عليه في نمط التفكير التشخيصي.

وقد بين Karğin & Aktas (2012، 131) بأن جدارات التفكير الاستراتيجي تتكون بشكل أساسي من ثلاثة جدارات، هي التفكير المنظمي Systematic Thinking والتي تشير إلى قدرة القادة للنظر إلى الأنظمة بشكل شمولي من خلال فهم الخصائص، القوى، النماذج والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوك النظام وبالتالي توفير الخيار الأمثل والأفضل. الجدارة الثانية تتمثل في التبصر Reflecting والتي تشير إلى قدرة القادة على نسج التفكير المنطقي والعقلاني من خلال استخدام المفاهيم والخبرات والمعلومات لإصدار الأحكام وخلق مبادئ بديهية توجه الأفعال المستقبلية. وأخيراً، الجدارة الثالثة والمرتبطة بإعادة الصياغة Reframing والتي تعكس قدرة القادة على التحول من الإهتمام بمنظور متعدد النماذج العقلية إلى منظور لتوليد المعرفة والخبرة وخيارات معاصرة لإتخاذ أفعال جديدة.

أما Moon (2013, 1699) فقد حدد جدارات التفكير الاستراتيجي بأربعة جدارات، هي جدارة التفكير النظمي، وجدارة التفكير الابتكاري، وجدارة التفكير الموجه بالرؤية، وأخيراً، جدارة التفكير الموجه بالسوق. وفي الدراسة الحالية إعتمد الباحث على ما حدده Moon (2013) في قياس جدارات التفكير الاستراتيجي من خلال قياس الجدارات الثلاث الأولى كونها الأنسب للقياس في بيئة دراسة الباحث الحالية، وكما يلي:

**1. جدارة التفكير النظمي**

شخص Kaufman,et.al. (2003) التفكير الاستراتيجي كونهُ التحول من رؤية المنظمة بوصفها شركة مجزئة مؤلفة من أجزاء منفصلة تتنافس من اجل الموارد الى رؤية والتعامل معها كونها منظومة شاملة تلك التي تدمج كل جزء في علاقة مع الكل، وهذا بدوره يشترط وجود القدرة الابتعاد

من مشكلات العمل اليومية. وملاحظة كيف ان المشكلات المختلفة والقضايا الحيوية تكون مرتبطة بعضها ببعض، وان الحل الذي يؤثر في مجال معين يمتلك نفس التأثير في مجالات اخرى (Liedtke,1998,120). وقد أطلق Senge (1990، 43) على هذا المدخل بـ"التفكير النظمي" ويقول في هذا الصدد "يجب علينا النظر الى ما وراء الشخصيات والاحداث، ولا بد من النظر في الهياكل الاساسية، تلك التي تشكل أفعال الفرد وتخلق الظروف، حيث تصبح فيها الاحداث بأنواعها شيء محتمل". وهذا يشتمل على التفكير بلغة العمليات بدلاً من الاحداث لغرض التمكن من تسوية التناقضات الظاهرة وتطوير الحلول الإبداعية.

وعلى أية حال، أن هذا المنظور المتكامل للمنظمة يشترط الفهم والإدارة الشمولية للديناميكيات الداخلية والخارجية التي تؤلف الحياة المنظمية. وعلى وجه الخصوص مسألة كيف ان المنظمات والأفعال الإدارية تتغير بمرور الوقت وديناميكيات عمليات التغذية العكسية تلك التي تقود الى مثل هذه التغيرات، وهذا بدوره يشتمل على الفهم والادراك لكيفية تجسيد المنظمات كجزء لا يتجزء ضمن الانظمة الكبيرة والمعقدة مثل الاسواق، والصناعات والقوميات (Stacey, 2007)، وكيف تكون متأثرة بالديناميكية، الاتصال المتبادل، والاعتماد المشترك لهذه الانظمة (Liedtka,1998:6).

**2. جدارة التفكير الإبتكاري**

الاستراتيجية تقريباً هي أفكار وتطوير الحلول الجديدة التي لم يسبق لها مثيل لغرض خلق الميزة التنافسية. ومن هنا يجب على المفكرين الاستراتيجيين البحث عن مداخل جديدة وتصور، او تخيل السبل الافضل لفعل الاشياء، اي تكون أبداعية. وعليهِ أن الابتكار هو المجال الذي شهد محاولات واسعة وكبيرة في البحث، وقد اتخذ معظم الباحثين ذلك التعريف الذي يركز اما على حصيلة العملية الإبداعية، أو العملية الابتكارية، او على عملية الاشتراك في الأفعال الابتكارية.

يعد التفكير الابتكارى نشاط عقلى مركب وهادف توجهه رغبة قوية فى البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة مسبقا، ويتميز التفكير الابتكارى بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوى على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة (جروان،1999،82).

وقد عرف بأنه مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المنظمة (جروان، 2002، 22).

كما عرف سرور (2008، 94) بالتفكير الإبتكاري بأنه توظيف للخبرات التي يمتلكها الفرد لحل مشكلة معينة، وهو النزعة الإبتكارية لدى الافراد وتاتي نتيجة لإستعدادات شخصية لديهم، وإثراؤها من خلال البيئة المحيطة، مما يتولد لدى الفرد القدرة على الإحساس بالمشكلات وإيجاد حلول لها وتطوير الافكار والمرونة في إيجاد الحلول والتفرد بتصميمها وحلها والقدرة على إستشراف المستقبل.

ففي سبيل المثال، عرف (Woodman,1993, 293) الابتكار كونهُ "خلق او إيجاد منتج، خدمة، فكرة، طريقة او عملية ذو قيمة وفائدة من قبل العاملين الذين يعملون في نظام اجتماعي معقد"

وعليه، ان القدرة على استخدام التفكير الابتكاري يعكس تخيل العديد من البدائل والى الكشف عن احتمالية، فبماذا يكون هناك طرق بديلة لفعل الاشياء تكون ضرورية وأساسية الى تطوير الاستراتيجيات الفريدة من نوعها وبرامج الفعل الاستثنائية. وهنا شرع Do Bono (1996، 17) في توضيح هذه النقطة قائلاً "بدون التفكير الابتكاري لا يمكننا تحقيق الاستفادة الكاملة من المعلومات والخبرة التي تكون متاحة في العادة لنا، وبالتالي نكون محبوسين في الهياكل القديمة، الأنماط القديمة، والمفاهيم الكلاسيكية، والمدركات غير الواضحة".

**3. جدارة التفكير الموجه بالرؤية**

تساعدهذه الجدارة منظمات الأعمال في إعادة تعريف وتحديد كيفية توفير المنتجات والخدمات، وتلبية ما هو مطلوب منها. إذ تعكس صورة عن المستقبل المرغوب، ويمكن إدراكها من خلال الشراكة ما بين الإدارة العليا، وجميع مستويات المنظمة، فهو يبيّن إلى أين تتجه المنظمة، وما الهيئة التي ستكون عليها مستقبلاً من خلال توفيره الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه؟ وتصور المستقبل الذي ينبغى حث خطى الأعمال تجاهه (إدريس والغالبي، 2009، 74).

ويرى إدريس (2002، 46) أن المنظمات التي تحرز نجاحاً دائماً تمتلك قيماً جوهرية وغرضاً أساسياً، يبقى ثابتاً بتكييف استراتيجيتها ونشاطاتها بما يتناغم مع حركة التغيير في البيئة المتغيرة، وهذا هو السبب الذي يجعل تلك المنظمات متميزة وقادرة على تجديد نفسها، وتحقيق مستوى أداء متفوق في عوامل النجاح الاستراتيجية، من خلال إعادة بناء هياكل أهدافها الاستراتيجية، واستراتيجياتها وأدوارها وممارساتها والاستيعاب والوعي لفعلها المتحقق والمتوقع. وتفهم المنظمات المعاصرة الاختلاف الواضح بين ما ينبغي أن يبقى ثابتاً وما ينبغي أن يتغير، وبين التحديات التي تتغير وفلسفة المنظمة التي لا تتغير، وهذه القابلية النادرة في إدارة الاستمرارية والتغير ترتبط بشكل

وثيق بقابلية تطوير إتجاه مستقبلي.

ويؤكد الغالبي وإدريس (2009، 208) على أن مفهوم جدارة التفكير الموجه بالرؤية تنطبق على نوعين من النشاط الإنساني يقوم كل منهما على أساس معالجة المعلومات، فجدارة التفكير الموجه بالرؤية كإدراك Perception تعطي انطباعاً معيناً عن الموقف الراهن، أي بمعنى أنه إدراك لنوع البيئة التي تطمح الإدارة أو منظمة الأعمال إلى تكوينه ضمن سقف زمني واسع لغرض تفعيل هذا الإدراك؛ أما جدارة التفكير الموجه بالرؤية كحالة تنبؤ Prediction فإنها تشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، لذلك يعّبر عنها بعملية اكتشاف ما هو موجود من الصور في العالم والمكان الذي يكمن فيه ذلك الموجود والذي تتولد فيه صورة معينة عن طريق تحليل كل عنصر أو مكون من مكونات تلك الصور المختلفة.

وبذلك، وصف النعيمي (2003، 48) جدارة التفكير الموجه بالرؤية بأنها ذي علاقة باستكشاف المستقبل. وهو الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة الذي يعكس طموحات الاستراتيجيين ( David, 2009, 46).

ويعبر White (2004، 740) عن جدارة التفكير الموجه بالرؤية بكونها مجموعة من المقاصد التي تكون واسعة وشاملة، وباتجاه التفكير لتصف اكتشاف المستقبل مع خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق النهايات المرغوبة. والتوجه ذاته ينسجم مع تأكيدات ( Johnson & Scholes,2008:17) إذ ربطا بين جدارة التفكير الموجه بالرؤية والقصد الاستراتيجي Strategic Intent ،معتبرين أنهما يمثلان الحالة المرغوبة لمستقبل منظمة الأعمال من وجهة نظر الاستراتيجيين.

وعليه، فان جدارة التفكير الموجه بالرؤية التي تعم في جميع أرجاء المنظمة تعزز وتقوي الالتزام بدلاً من الاذعان وتخلق روح الجماعة التي تتخلل في المنظمة ككل فأنها تثير قدرة التخيل او التصور لدى الافراد وتقدم بؤرة التركيز التي تمكن الافراد من الإسهام بالطرق التي تخلق الجزء الاكبر من خبرتهم ومواهبهم. فعلى المستوى الاعلى، تساعد جدارة التفكير الموجه بالرؤية على تقديم المعنى وتعطي إحساس بالتوجه من عملية إيجاد القرار(Liedtka,1998:20).

**4.3 الجدارات القيادية**

أخذ مفهوم الجدارات Competencies في التبلور بداية التسعينات، وكانت الأفكار الأولى له تركز على أن المنظمات يمكن أن تطور مجالات للخبرة والمهارة المعرفية، تكون ذات أهمية فائقة على المدى البعيد، للإفادة منها في تطوير الأنشطة المركزية، ومنح المنظمة ميزة متفردة. من هذا المنطلق أصبح على المنظمة التي تسعى إلى تنفيذ استراتيجياتها، وتحقيق أهدافها بنجاح أن تتمسك في امتلاكها نوعاً خاصاً من الجدارات يجعلها متفوقة على المنافسين، يتأتى عبر بناء الجدارات من خلال التأكيد على الموارد النادرة المتاحة للمنظمة، والقدرات التي تنفذ بها نشاطاتها. إذ أشار كل من Prahalad & Hamel إلى أن المنظمات يمكن أن تطور جداراتها على المدى الطويل، وأن بإمكانها تدعيم هذه الجدارات في أي من النشاطات داخل المنظمة، وتكون مفيدة في تطوير الأنشطة المركزية التي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة (Pacheco-Ornelas, etal, 2012, 17).

وبهذا أدى التطور في مضامين الفكر الاستراتيجي، وكلٍ من النظرية المستندة على الموارد Resource Based Theory والمنافسة المستندة على الجدارات Competition Based Competence إلى اهتمام العديد من الباحثين والكُتاب بالجدارات، ومنهم (Becker,2007، Chapman & Lovell,2006، Leeman,2005).

ويرى بني حمدان وإدريس (2009، 359) أن تطور مصطلح الجدارات جاء جراء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري بداية عقد التسعينيات، وهي:

1. اعتماد المنظمات في غالبية دول العالم على مواردها البشرية في المنافسة، وهو ما تطلب منها اعتماد مدخل التمكين بهدف تطوير قدرات مواردها البشرية.
2. استحواذ منظمات على منظمات آخرى بهدف تطوير قدراتها على المدى البعيد.
3. بروز مصطلح التحالفات الاستراتيجية وانتشارها، والذي يعكس درجة العلاقة التعاونية بين منظمات الأعمال ذات الأهداف المشتركة.
4. التحديات المرتبطة بالهياكل التنظيمية، والأنظمة الإدارية، والمعايير السلوكية، تتطلب من المنظمات تطوير جدارات تأخذ المنحى القيادي.

فيما شدد Kak (2004، 2) على أن الجدارات تتضمن المهارات والسلوكيات أو الإمكانات التي تدعم قدرة المنظمة لتطور التميز التنافسي وتدعمه بالاعتماد على قدرات مميزة.

وعبّر Leeman (2005، 3) عن الجدارات بالجدارات التميزية بكونها الخصائص وأسلوب الأداء الذي يميز بين الأداء المتفوق ومعدل الأداء.

أما Sparrow & Hodgkinson (2006، 1) فقد عرّف الجدارات بأنها قدرة المنظمات على العمل في إطار محددات عقلية ومعرفية بطريقة تمكنهم من المحافظة على مستوى استجابة لمختلف المواقف بصورة ملائمة ومنسجمة.

وحددها Becker (2007، 377) بأنها إطار مفاهيمي يحتوي على ثلاثة مجالات استراتيجية، هي: المحتوى الفعلي، وجدارات التغيير الاستراتيجي، وجدارات التعلم الاستراتيجي.

ووردت بأنها إمتلاك المنظمة أسرار المعرفة التي تمكن متخذ القرار من توليد القيمة للعملاء بإسلوب فريد غير مألوف يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية (Badford, 2008, 304).

تأسيسا على ما تقدم يرى الباحث أن هناك تطوراً ملحوظاً في مجال بناء الجدارات، وعلاقتها بمجمل النشاطات التي يفترض أن تتجه نحو التفوق والتفرد بالاتجاه الذي يعزز من قدرات المنظمة على مواجهة المنافسين، وتصدر المراكز التنافسية في السوق.

لقد إحتل موضوع الجدارات القيادية وما يحيط به من أبعاد أهمية بالغة في أدبيات إدارة الاعمال، وذلك لما لها من تأثير بالغ على العاملين والمنظمات بشكل عام، ولأثرها على حاضر المنظمة ومستقبلها، ولقدرتها على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة للمنظمات من خلال ما تملكه من سلطة التوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة، وما تملكه من قيم ومهارات وأساليب وقدرات إدارية تتيح لها ترك بصماتها على المنظمة.

فقد عرفت الجدارات القيادية بأنها القدرة على التكيف، والتواصل مع الأشخاص بفعالية، وإتخاذ القرارات (Intagliata, etal., 2000).

وحددها Das, et al., (2011، 198) بأنها قدرة المديرين على العمل في إطار محددات عقلية ومعرفية بطريقة تمكنهم من الإستجابة لمختلف المواقف والظروف البيئية بصورة ملائمة ومنسجمة.

أما Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe (2013، 59) فبين أن الجدارات القيادية تعكس مجموعة المهارات المملوكة من قبل القادة والتي تتيح للقائد من التخطيط بكفاءة وفعالية وصولاً لتحقيق الأهداف البعيدة المدى.

وهو ما أكد عليه Battilana,et al., (2010، 423) بالإشارة إلى أن صياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة مرهون في الأساس بعنصر القيادة، فالنمط القيادي المناسب وتميزه بالجدارات والخصائص النوعية التي تؤهل القائد لسلوك معين تؤثر في صياغة الرؤى المستقبلية للمنظمة، وفي تشكيل نمط ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية في المنظمة. وهو ما حتم ضرورة إعداد وتهيئة قيادات

قادرة على ممارسة أدوار صعبة وغير مألوفة ذات تفكير إستراتيجي استشرافي يجمع بين الاستيعاب الواعي للنظرية وإمكانية التطبيق في الواقع، مما يؤدي في النهاية إلى بناء ثقافة تنظيمية متميزة ويحقق للمنظمة أداءً متميزاً.

ويرى .Asree, et al (2010، 503) أن هناك ثمانية جدارات تعتبر من اهم الجدارات القيادية التي من المفترض ان يتحلى بها قادة المنظمات، وهي:

1. الإدارة الذاتية، التي تضم الأخلاق والنزاهة، وإدارة الوقت، والمرونة والقدرة على التكيف، وأبعاد التنمية الذاتية.
2. الوعي بإحتياجات المتعاملين من خلال الالتزام بمتطلبات الجودة والتركيز عليها.
3. التنفيذ، والذي يتضمن أبعاد التخطيط وتوجيه وقيادة الآخرين، وإعادة الهندسة.
4. التفكير الحرج، والذي يتضمن التوجه الاستراتيجي واتخاذ القرارات، والتحليل، والمخاطرة والابتكار.
5. الاتصالات، والذي يتضمن تسهيل الاتصال والاستماع الفعال والتواصل الكتابي.
6. العلاقات الشخصية، والتي تتألف من بناء الشبكات، وإدارة الصراع، واحتضان التنوع.
7. القيادة، التي تضم التوجه والعمل الجماعي، وتعزيز الدافعية، والثبات، وتطوير الآخرين، وتحتضن التغيير والبراعة القيادية.
8. المعرفة.

أما O'Brien & Robertson (2009: 373 - 376) فحددا الجدارات القيادية بالآتي:

1. الأصالة، والمتضمنة رؤية القيادة لأنفسهم وللآخرين بشكل واضح والتعرف على مشاعر الآخرين وسلوكياتهم، ويتمتعون بصفات الصداقة والنزاهة لأنفسهم وللآخرين، ويثبتون مستويات عالية من التواضع ولديهم إلتزام عال تجاه نواياهم الجيدة.
2. الخفة، وهي المدى الذي تتمتع به القيادة بالمرونة وسرعة الإستجابة والقابلية للتكيف والتحلي بروح المبادرة في أوقات اللاتاكد والتغيير. فالقادة خفيفي الحركة لديهم قدرة على الإدارة من خلال قراءة الواقع وتحويل إنتباه ومنظور وسلوكيات العاملين لتتناسب مع التغيرات البيئية.
3. القدرة على التراجع، وتمثل القدرة على التعامل مع المواقف السلبية بسرعة إضافة إلى التعامل بشكل جيد مع الأزمات والحفاظ على مستويات عالية من الطاقة تحت ضغوط العمل.
4. البصيرة، وهي القدرة على توليد والحفاظ على رؤية ذات جودة عالية إلى الأمام واستباق الفرص والتهديدات الناشئة، عن طريق المسح البيئي وبشكل مستمر لكافة التطورات والإتجاهات.
5. الإتقان الذاتي، وتتضمن التكامل ما بين العقل والجسد والروح، والتي تؤسس للتآزر الشخصي

والتحسين وهو ما يتطلب الوعي والتعاطف، والرقابة على الأفكار، والتفكير التأملي، والتركيز المستمر على النمو الذاتي والتمكين والتنمية الآخرين.

6. القدرة على العمل بفعالية في كل من البيئة المحلية والعالمية وهو ما يتطلب فهما عميقا وعلى نطاق واسع من القرارات والإجراءات، وتحقيق التوازن والتركيز المستمر على التكامل المستدام للأعمال الاجتماعية والاحتياجات البيئية.

7. الحدس، وهو القدرة على الاستفادة من قدرات المعرفة الطبيعية للحصول على المعرفة من دون تفسير منطقي، وهو ما يتطلب مستويات عالية من الحساسية والقدرة على وضع الاحكام.

8. الوجود، وتتضمن القدرة المتعددة الجوانب، والتي تمكن القادة أن يلفت انتباه الآخرين وتكون مركزة تماما في الوقت الراهن.

9. الإبتكار، وتتمثل بالقدرة على عرض حالات من وجهات نظر متعددة وتوليد أساليب وحلول فريدة للمشاكل، كما انهم لديهم وجهة نظرعميقة، مما يساعدهم على إدراك العالم بطرق جديدة ومثيرة للاهتمام ويشجعون ويحفزون الابتكار والخروج بالتفكير خارج الصندوق.

10. المتابعة، من خلال تحديد الكفاءات القيادية المستقبلية وتحديد ما إذا كان القادة الحاليين لديهم القدرات المرتبطة بالنجاح في بيئة الأعمال الناشئة.

أما ما يرتبط بمتغير الجدارات القيادية فقد لجأ الباحث إلى ما حدده كل من ( Overby & Suvanujasiri, 2012, 1073 – 1084 ؛ Das, et..al, 2011, 195-219)، والمتضمنة كلاً من الفطنة والتوجه بالنتائج وبناء الإئتلافات. فالفطنة تشير إلى قدرة المديرين العاملين في المنظمات على إتخاذ القرارات الاستراتيجية النوعية وتنفيذها بشكل فعّال لتُنتج أفضل الفرصِ لتوليد القيمة، وتحقيق مستويات عالية من الأداء والقدرة على نمو وتطوير المنظمة (Overby & Suvanujasiri, 2012). اما التوجه بالنتائج فتعكس قيام المديرين العاملين في المنظمات بالتركيز على النتائج المرجوة، وإنجاز الأهداف المحددة وفقاً للإطار الزمني المتفق عليه (Overby & Suvanujasiri, 2012). وأخيراً، فإن الإئتلافات تشير إلى قدرة مديري الدوائر والإدارات في المنظمات على بناء إتفاق تعاون تناسقي ما بين الأفراد العاملين والذي يأخذ شكلين الإبداع وتبادل الأفكار والمعرفة ما بينهم ( Overby & Suvanujasiri, 2012).

**5.3 المنظمات الذكية**

المنظمات الذكية Intelligent Organizations عن غيرها من منظمات الأعمال، سواء أكانت في بداية تكوينها وانطلاقها أم في بقية مراحل نموها وتقدمها، إذ أنها تتكون من أنشطة وأعمال تتعلق بالأفراد والتنفيذ والرقابة للأنشطة المختلفة، وبطبيعـة ألإجراءات المتبعـة لانجـاز الأعمـال، ولذلك نجد أن هناك مفاهيم متنوعة للمنظمات الذكية.

إن المنظمات الذكية كوجهة نظر حديثة تدعو إلى نقلة أساسية في الطريقة التي تدار بها المنظمات مع الأخذ في الاعتبار التعليم والتدريب والتنمية. فهي مدخل أو نظام أريد به زيادة الذكاء في المنظمة مع استعدادها للقبول والترحيب بالنقد مما يكسب المنظمة القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيير (Schwaninger, 2009).

فالفكرة الرئيسة للمنظمات الذكية بأنها تؤثر بعمق في كيفية التفكير حول حياة هذه المنظمات، حيـث أن الأفكـار التـي بنيـت عليهـا تمثـل تحـدياً كبيـراً لآليـات إسـتخدام المعرفـة بهـدف وضـع الاستراتيجيات التنافسية والتوسعية على المستويين المحلي والعالمي (Quinn, 2005, 49).

عرف Williams (1997، 147) المنظمات الذكية بأنها المنظمات التي تتعلم وتتكيف مع البيئة العاملة فيها مع التأكيد على قيمة المسح الخارجي المنظم للبيئة الخارجية. وأن المنظمة عليها أن تتعلم كيف تكون ذكية من خلال ربط العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات والتعلم كافة.

وحدد Wiig (2000، 2) المنظمات الذكية بأنها المنظمات التي تتصرف بفاعلية في الحاضر ولها القدرة على التعامل بفاعلية مع تحديات المستقبل" فهي تهتم بشكل كبير بحيويتها ونجاحها وتنظر إلى ما وراء نطاق العمل اليومي إلى الأداء المستدام على الأمد البعيد، كما تهتم بذوي المصالح ومستوى خدماتها العالي الذي تسعى لتقديمه لهم.

ووصفها Vickers (2000، 135) بالمنظمات الناجحة التي تستخدم استراتيجيات بعيدة الأمد لتحقق مكاسب مستدامة على الأمد البعيد وإن قادها ذلك إلى التضحية بالمكاسب على الأمد القريب.

أما Filos (2005، 5) فعدها بأنها تلك المنظمات التي لديها القدرة على أن تكون منظمة رشيقة بسبب خفتها وسرعة توليدها للمعرفة، والإستفادة من تلك المعرفة في إغتنام الفرص المتاحة من جهة والتكيف السريع في مواجهة التحديات البيئية.

وفي سياق آخر، أوضح Finkelstein & Jackson (2005، 2) بأن المنظمات الذكية هي منظمات

عالية الأداء منعكس ذلك بأهدافها التي تسعى لتحقيقها والمتمثلة بتحقيق المرونة والمعرفة والمهارة لدى العاملين.

كما عرف Robert (2009، 20) المنظمة الذكية بأنها ليست مجرد استحضار للحقائق أو قنوات للمعرفة أو انتفاع بالحكمة. لقد أكد على أهمية هذه الأنشطة إلا أنه يرى أنها تمثل جزءاً من عملية كبيرة، وينظر إلى المنظمة الذكية من منظور الكفاءة التي تدعمها أربع خصائص أخرى يمكن ملاحظتها في المنظمة الذكية وهي: حب الاستطلاع، التسامح، الثقة والترابط.

وعرفها العنزي وصالح (2009، 172) بأنها المنظمات التي تهتم في الاستثمار بالمواهب البشرية وتكنولوجيا المعلومات من خلال منظومة قيم مؤسسية تعتمد على الشفافية والابداع والاحترام.

كما عرفها الطائي وآخرون (2013، 132) بأنها وحدة اجتماعية لدي مديريها المعرفة والفهم اللازمين للتعامل مع الأحداث الطارئة والمستجدة.

وأشار Clarke & Clegg (2000، 50) إلى أن بعض الكتّاب يؤكدون على أن المنظمة الذكية هي في الأصل منظمة مستدامة؛ والاستدامة من وجهة نظر الباحثين لها معنيان؛ المعنى الأول يركز على القدرة على الاستمرار، والمعنى الثاني يركز على التجديد، وكلا المعنيين في الواقع مرتبطان ببعضهما. أما الاستمرار وطول البقاء فيتمثل في أربعة عوامل تمثل خصائص المنظمة الذكية وهي كما يأتي:

1. الحساسية للبيئة، وهي قدرة المنظمة على التغير والتكيف.
2. تماسك المنظمة، مع شعور قوي بالهوية الذاتية؛ فهي قادرة على بناء مجتمع من الأفراد الملتزمين والمتمسكين بها على المستوى الداخلي والخارجي، وهي قادرة كذلك على تطوير شخصيتها.
3. اللامركزية والتسامح في المنظمة اللذان يسمحان "بالتجريب المقبول" ومن خلال قدرتها على بناء علاقات بنّاءة مع مختلف الكيانات الداخلية والخارجية.
4. محافظة في التمويل، وتعني قدرة المنظمة على التحكم بنموها وتطورها، وبالتالي السيطرة على إدراكها للإتجاه.

وقد بين كل من Poulsen & Arthur (2005، 77) أن المنظمة الذكية تتوفر فيها ثلاث خصائص رئيسة، وهي:

- الثقافة: وتعكس رؤية المنظمة ورسالتها والقيم المشتركة فيها، وتسهم في صياغة طبيعة علاقات الأفراد من داخل وخارج المنظمة وطريقة عملهم مع بعضهم بعضا.
- القدرات: حيث توظف المنظمة جميع مهاراتها ومعارفها المتوافرة لتقدم المنتجات والخدمات إلى زبائنها.
- الإرتباطات: حيث ترتبط المنظمة بمجموعة صناعتها من خلال علاقات داخلية (العاملين) وخارجية (الموردين والزبائن والشركاء).

إن المنظمات الذكية عادة ما تتميز بخمسة عناصر هامة هي (Nasabi & Safarpour, 2009, 3494):

- الأسلوب المنظم لحل المشاكل.
- تطبيق المبدأ التجريبي.
- التعلم من التجارب الذاتية.
- التعلم من الآخرين.
- نقل المعرفة.

وقد أشار Atos (2011، 7) إلى إن المنظمة الذكية ترتكز على ثلاثة محاور أساسية، هي:

1. تطوير المعرفة، وهو احد المحاور الأساسية المهمة في العمل لدى المنظمات، حيث تعد الجوهر الأساسي في العمل وذلك لان المنظمة الذكية تعبر عن السلم المعرفي الأساسي لتطور المنظمات على اعتبار أن المعرفة هي الحجر الأساس للمنظمات.
2. العمليات، أن العمليات تتمحور في طريقة متسلسلة للمنظمة من خلال تحويل المواد الأولية من معلومات تتم معالجتها إلى نتائج فعلية بما يتناسب مع تحقيق التوازن البيئي والاقتصادية والاجتماعي لبناء منظمة ذكية.
3. الاتصال، أن من المهم جدا مشاركة الأفراد بالمعلومات في عمليات التنفيذ وعلى المستويات المختلفة للمنظمة من ناحية المعلومات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، إضافة إلى عمليات الاتصال خارج المنظمات التي تتمثل بالعلاقات مع أصحاب المصلحة، والتي تغذي المنظمة بالمعلومات المهمة، وعمليات الاتصال تمثل عمليات داخلية وخارجية والتي تؤدي إلى نجاح

المنظمات.

وفي الدراسة الحالية إستند الباحث في تحديد خصائص المنظمة الذكية (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) بالإستناد إلى (Schwaninger, 2009) و (الطائي وآخرون، 2013، 119 - 150).

**أولا: التعلم المستمر**

1. التعلم المستمر، إذ يقصد بالتعلم المستمر عملية اكتساب المعرفة بشكل مستمر من خلال التجربة التي تقود إلى تغير مستمر في السلوك (Buchanan & Huczynski, 2004, 110) واستعمال تلك المعرفة بما يُحسّن المواءمة بين المنظمة وبيئتها ( Wheelen & Hunger, 2010, 8) ويخلق قيمة أكبر. بمعنى أن المنظمة الذكية تتعلم بشكل مستمر كيف تولّد قيمة أكبر في مواجهة التغييرات؛ سواء أكانت هذه التغيرات في تركيبة العالم السياسية والسكّانية، أم في سرعة التقدم التقني، أو في الأسواق التنافسية عالمياً. فهي تدرك أن التغيير هو أحد بعض حقائقِ الحياة. وبناءً على ذلك فإن الأفراد ونتيجة لهذا التعلم يستجيبون وتكون ردود أفعالهم تجاه المعلومات التي تشكل تهديداً فعلياً بطريقة غير دفاعية.

ويشير (Lin, et..al, 2008, 755) إلى أن الاهتمام بالتعلم المستمر قد زاد في تسعينات القرن الماضي لسببين أهمها: التغيير المتسارع وتزايد التعقيد البيئي الناتج عن ضغوطات العولمة والتغييرات التكنولوجية وشدة المنافسة على العملاء والمجهزين مع تغيير الرؤية من التركيز على الكمية إلى التركيز على الجودة ومن المنتجات إلى الخدمات، عندها أدركت المنظمات حاجتها إلى اكتساب المعرفة واستخدامها لصنع التغييرات الضرورية لمواجهة هذه المعضلات إذا أرادت المنافسة والبقاء وهذا ما أكده أيضاً. أما العامل الثاني هو تفوق الشركات اليابانية التي تميزت بسرعة جمع المعلومات حول الأسواق والمنافسين، ونشر المعلومات داخل المنظمة والتعامل معها بفاعلية فضلاً عن قدرتها على التعلم والتكيف والتطوير والتحسين المستمر في العمليات والمنتجات والتزامها اتجاه العملاء والمجهزين، وقد عزز اكتساب المنظمات على ترجمة الالتزام تجاه تعلم الفرد إلى تعلم المنظمة.

وقد أوجز (Baker & Sinkula, 2002, 11-12) مجموعة من المبررات الرئيسة للتعلم المستمر بالآتي:

1. التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
2. ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات.
3. التطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساس لتحقيق الميزة التنافسية.
4. التطورات التقنية الهائلة وبخاصة في مجال الحاسوب خلقت أنظمة جديدة للإنتاج تطالب العاملين بأن يكونوا متعلمين ولديهم مهارات معرفية كفوءة وقادرين على التكيف.
5. زيادة الأسواق العالمية التي تطلب من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة.
6. الدور الحرج للعاملين في المنظمات كأفراد وكفريق في تفسير المواقف والاستجابة السريعة لها من خلال تطبيق المعرفة والمساعدة في إجراء تحسينات أخرى في المنظمة.
7. التطور في الفكر الإداري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دوراً في عملية اتخاذ القرار بدلاً من الأداء الموجه من قبل الإدارة.

**ثانياً: فهم البيئة**

تتعامل المنظمات في العادة مع بيئة غامضة من حيث درجة التعقيد واللاتأكد، وتسعى جاهدة لفهم بيئتها التي تعمل بها، ويعني هذا الفهم قيامها بإدراك التعقيد وعدم التأكد بطرق تسهل اتخاذ القرارات الفعالة (Matheson & Matheson, 1998, 122) من خلال عملية مسح البيئة مثلاً؛ والتي عرّفها كل من (Wheelen & Hunger, 2010, 52) بأنها مراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية للأشخاص الرئيسين في المنظمة، كما أشارا إلى أن المنظمة تستخدم هذه الأداة لتتجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي ولضمان عافيتها على الأمد البعيد، حيث وجدا أن هناك علاقة إيجابية بين مسح البيئة والأرباح. وقد بيّن كل من (Matheson & Matheson, 2001) أنه يمكن للمنظمة الذكية فهم البيئة من خلال تطبيقها لمجموعة من الوظائف الهامة، وتشتمل هذه المجموعة على المبادئ الآتية:

1. استيعاب حالات عدم التأكد، ويقصد بها إدراك الأفراد في المنظمة وفهمهم لهذه الحالات ومصادرها وكيفية العمل على تجنبها، وأخذها بعين الاعتبار عند صناعة القرارات، وقياسها وإدارة المخاطر المتوقعة أو المرتبطة بها، وكيفية تبادل الإتصال بشأنها وإدارتها. ويشكل

ذلك تحدياً حاسماً للقيادات الإدارية يتمثل في أن توجد المنظمة بيئة يشعر العاملون فيها بأن منظمتهم تتعامل مع حالات عدم التأكد بواقعية، وهذا ليس بالأمر اليسير ( Sweetman, 2001, 8).

2. المنظور الاستراتيجي "من الخارج – إلى الداخل"، ويعني أن تبدأ المنظمة، عند مواجهة القرارات الاستراتيجية المهمة، بفهم البيئة الخارجية، ثم تعمل داخلياً على نتائج ذلك. فهي تبدأ عملية التفكير بتقييم الموقف الحالي لها من خلال فهم البيئة الواسعة التي تعمل فيها، واستكشاف الصورة الكبيرة؛ كالاتجاهات العالمية، والتغيرات التي تطرأ على العالم، وعلى الصناعة العاملة فيها، وعلى زبائنها. ثم تعمل المنظمة داخلياً، وبشكل تراكمي، على نتائج ذلك وتدرس تأثير عدم التأكد عليها بما يحقق مصالحها ولتحدد الموقف المستقبلي المرغوب لها. وهو ما يعني أن المنظمة تبدأ عملية التفكير بتقييم موقفها الحالي، وبعد ذلك تفكر، وبشكل تراكمي، في أي اتجاه ستتوجه (Matheson & Matheson, 2001, 51).

3. التفكير النظمي، ويقصد به ذلك المجال الذي يَتعلّق بفهم الإعتماد المتبادل والتعقيد ودور التغذية الراجعة في تطوير النظام (Buchanan & Huczynski, 2004, 130). ويدعو التفكير النظمي إلى كشف هذه العلاقات البينية المتشابكة ويساعد في توسعة حدود النماذج العقلية لمستخدميه ويحسّن قدراتهم على توليد الأدلة والتعلم منها، كما يحفّز نحو التغيير الفعّال (Sterman, 2006, 505).

**ثالثا: توليد البدائل الاستراتيجية**

إذ بين Daft (2000، 279) أن عملية توليد البدائل الاستراتيجية تعني قيام المنظمة "بتطوير طرق جديدة للإجراء تختار من بينها ما يلبي احتياجاتها"، كما يمكن اعتبارها أداة لتقليص الفارق بين الأداء المنظمي الحالي والمرغوب، وبالتالي فإن توليد المنظمة الذكية للبدائل يعني قيامها بتطوير مجموعة من الخيارات القيّمة وطرق العمل الجديدة والبديلة مسبقاً لتختار من بينها ما يلبي احتياجاتها، ولتتخذ إجراءاتها الاستراتيجية. فبدون طرقِ العمل البديلة، لا يمكن أَن يكون هناك اختيار حقيقي أَو بحث عن فرصة خلق أفضل قيمة.

**6.3 العلاقة بين جدارات القيادة الاستراتيجية والمنظمة الذكية**

أكد صالح (2006، 42) بأن بناء المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وهو ما يعكس جدارات التفكير الاستراتيجي إضافة إلى قدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لها "الجدارات القيادية"، لان تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، فالعقول المتميزة بذكائها وقدراتها توجد في رأس المال البشري الاستراتيجي. وفي هذا الصدد أشار المدير التنفيذي لشركة (Microsoft) الى أنه في مجتمع بزوغ المعلومات أصبحت الموارد الطبيعية الحاسمة هي الذكاء الإنساني والمهارة والقيادة وفي كل منطقة من العالم وفرة منها، وهذا يعدّ بان تكون المرحلة القادمة في التأريخ الإنســاني ذات أهميــة خاصة (Devlin,2001, 15).لذلك يشير بأنه يصعب القول بوجود تفكير استراتيجي في المنظمات ما لم يكن فيها العنصر القيادي مهتماً بهذا التوجه ويقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية الاستراتيجية (التفكير الاستراتيجي) يرتبط بشكل عام بالتوجه العام ويتعلق بتغييرات مهمة وجذرية، لذا فإن دعم والتزام العنصر القيادي متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية الاستراتيجية (Ellen, 2012, 28).

ويعبر (Treacy, etal,2003,1) عن الحرب التنافسية بين المنظمات بقوله أن الحرب بين المنظمات حاليا هي " حرب العقول والمواهب ".

فالمنظمة الذكية تتصف بأنها تلك المنظمة التي تتعلم وتتطور من خلال نفسها والأفراد الذين يعملون بها، وللوصول لهذه المرحلة على القادة إدراك الواقع لمنظماتهم من خلال التعرف على طبيعة المشاعر السائدة في المنظمة وتحليلها فيما إذا كانت مشاعر إيجابيه تخلق روح الإبداع والمبادرة، أم أنها مشاعر سلبيه تخلق روح الملل والإحباط، ويستطيع القائد تحديد ذلك من خلال التواصل المستمر مع الموظفين لديه ومشاركتهم، لهذا فإن علماء الإدارة أجمعوا بأن على القائد أن يسمع بالأذن الثالثة، بمعنى أن يعي مشاعر موظفيه ويعرف كيف يتعامل معها ويقدرها، فالعديد من المديرين يفشلون فقط لأنهم لا يجيدون إقامة علاقات جيدة مع العاملين لديهم ولا يستطيعون مشاركتهم، كما أنهم لا يتكيفون مع المتغيرات في بيئة العمل ( Batagan, 2011, 69).

**7.3 نبذه عن مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)**

مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، هو مؤسسة عسكرية مستقلة تأسست في في عام 1999 تعمل تحت مظلة القوات المسلحة الأردنية تعنى بالبحث والتطوير لتوفير حلول مثلى في المجالات الدفاعية والتجارية للأردن بشكل خاص ومنطقة الشرق الأوسط. كما وأن مهمة المركز تتجلى في تصميم وتطوير وتعديل الأنظمة الدفاعية والأمنية باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتلبية احتياجات المستخدم وإيجاد الحلول المثلى لها. إذ يتم تمويل المركز بموازنة مستقلة من موازنة وزارة الدفاع بالإضافة للدخل الذي يتحقق للمركز من خلال بيع منتجاته داخل الأردن وخارجه، وتتجلى مهمة المركز في تسخير العلوم والتكنولوجيا لتلبية الاحتياجات الدفاعية تمهيداً لإيجاد قاعدة صناعية في الأردن.

وتعتبر القوات المسلحة الأردنية المستخدم الأول لمنتجات وخدمات المركز بالإضافة إلى مديرية الأمن العام والدفاع المدني وإلى الأسواق الدولية حيث قام المركز بتوسيع علاقاته التجارية على المستويين المحلي والدولي، وعقدت اتفاقيات تجارية خارجية مع اليمن، سلطنة بروناي، وأذربيجان، وغيرها من الدول، ومن الأنشطة التسويقية بالمركز المشاركة بمعارض دفاعية في عدة دول مثل معرض الدفاع الدولي (إيدكس) في دولة الإمارات، معرض يوروساتوري في فرنسا، معرض أنظمة ومعدات الدفاع العالمي في المملكة المتحدة (DSEI)، فضلا عن معرض مؤتمر العمليات الخاصة "سوفكس" باعتباره من أهم المعارض والمؤتمرات الدولية المتخصصة للعمليات الخاصة والأمن الداخلي ومكافحة الإرهاب والمعدات العسكرية.

منطقة كادبي الصناعية هي منطقة حرة صناعية خاصة توفر مستوى عالياً من الدعم والخدمات والحماية الأمنية لشركات صناعية مختارة مختصة في الصناعات الدفاعية وصناعة الآليات والمركبات، كما توفر المنطقة حزمة من الحوافز والامتيازات الضريبية إضافة إلى البنية التحتية وخدمات الاتصالات، ويقوم على إدارتها فريق من القطاع الخاص والهندسة العسكرية.

وتتلخص رؤية مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بإنشاء منطقة حرة صناعية تكاملية مختصة في الصناعات الدفاعية والعسكرية.

أما مهماته فتتمثل بتوفير بيئة جاذبة وآمنة في قلب الشرق الأوسط، تتميز بالكفاءة في خدمة المستثمرين ومصنعي المعدات الدفاعية والآليات والاسلحة والمركبات، حيث ستعمل على تعزيز دورها في تحفيز وتطوير الاستثمارات الصناعية ذات الصبغة التفاعلية بديناميكية عالية، ومن أهم أدوارها:

1. تعزيز وتدعيم النمو الصناعي المتخصص في الأردن.
2. توفير وسائل وآليات لنقل التكنولوجيا المتقدمة ونماذج العمل الصناعي الخلاقة إلى الأردن.
3. المساعدة على رفع مستوى القوى البشرية في الأردن مما يعود بالفائدة على المواطنين وعلى الشركاء الاستراتيجيين.

ومن مميزات المركز، ما يلي:

1. العمل مع سوفكس شريك ذو سمعة عالية عالمياً لما يتحلى به من مصداقية وسجل من الانجازات .
2. التمتع بخدمات تسويقية عالية الجودة عالمياً .
3. قدرات بحثية و صناعية عالية الجودة .
4. توفر الأراضي و المنشئات المتخصصة في منطقة كادبي الصناعية الحرة .
5. توفر قوى عاملة ذات مهارة عالية.
6. المساهمة في رأس المال و تسهيل كافة الأمور الإجرائية و اللوجستية .

وهناك العديد من الشركات التابعة لمركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير، وهي:

1. الشركة العربية للصناعات المتقدمة: وهي مشروع مشترك بين مجموعة بن جبر ومركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير، يختص في تصنيع مركبات الدفع الرباعي.
2. الشركة الصناعية للتصميم والتطوير: تختص الشركة بتطوير الأنظمة الالكترونية وإعادة بناء قطع الغيار.
3. الشركة الأردنية لصناعة الآليات الخفيفة: تقوم الشركة الأردنية لصناعة الآليات الخفيفة بتطوير وتصنيع وتسويق المركبات الخفيفة والمصفحة للاستعمالات المتخصصة. والشركة هي مشروع مشترك بين مجموعة جانكل البريطانية ومركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.
4. الأولى للألياف المركبة: تنتج الشركة معدات الحماية الشخصية خفيفة الوزن للأفراد الذين يعملون في مناطق خطرة، مثل الخوذ والسترات الواقية والصفائح البالستية، والشركة هي مشروع مشترك بين إن ني إيروسبيس NP Aerospace Ltd. البريطانية ومركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.
5. الأردنية المتقدمة لتشكيل المعادن: إحدى شركات مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير،تتخصص الأردنية المتقدمة لتشكيل المعادن، والتي تعتزم مباشرة نشاطاتها في منطقة كادبي الصناعية في العام الحالي 2008، بتصنيع القطع المعدنية الدقيقة وتقدم خدماتها ودعمها الفني

للمصنعين من حيث اختيار الآلات والمعالجة الحرارية ومتطلبات التدريب .

6. الأردنية لصناعة الذخائر والخدمات المساندة: مشروع مشترك مابين شركة ميكار البلجيكية لتصنيع الذخائر ومركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

7. الشركة العربية للأغذية الجاهزة: وهي مشروع جديد يجمع بين شركة دوينا هولدينغز، وهي شركة ماليزية تتخصص في معالجة المواد الغذائية ومركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

8. الأردنية للحلول التصنيع والخدمات

9. شركة أسلسان الشرق الاوسط

10. شركة أيسان

11. شركة كبار الشخصيات الصناعية للتصفيح:وهي شركة تأسست عام 2012 لتقدم خدمتها للاسواق الاقليمية والعالمية في مجال السيارات المصفححة ومستازماتها وقطع غيارها.

ولدى المركز خطة شمولية للسنوات اللاحقة، مكونة من ثلاث مراحل، هي:

المرحلة الاولى، وهي من الاعوام 2007 ولغاية العام 2010، وتتضمن الآتي:

1. تطوير 22.6% من المساحة الكلية.
2. بناء مبنى الإدارة.
3. تجهيز بئر ارتوازي.
4. استقبال خدمات التأمين والتخليص والبنوك.
5. بناء محطة تحويل الطاقة الكهربائية ومحطة استصلاح المياه العادمة، وخزانات مياه.
6. توفير المنطقة الخضراء.

المرحلة الثانية، وهي من الاعوام 2010 ولغاية العام 2013، وتتضمن الآتي:

1. تطوير 32.1% من المساحة الكلية.
2. توسيع محطة استصلاح المياه العادمة وخزانات الماء الإضافية.
3. بناء بوابة ثانية مع خدمات الدعم.
4. توسيع الطرق والمنطقة الخضراء.

المرحلة الثالثة، وهي من الاعوام 2014 ولغاية العام 2017، وتتضمن الآتي:

1. تطوير الجزء المتبقي 45.3% من المساحة الكلية.

2. بناء منطقة خدمات "وسط المدينة."
3. توسيع الطرق والمنطقة الخضراء.

# الـفـصل الرابع

# منـهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

**1.4 المقدمـــــة**

**2.4 نوع وطبيعة الدراسة**

**3.4 منـهج الدراسة**

**4.4 الاستراتيجيات المتبعة بالدراسة**

**5.4 مجتمع الدراسة وعينتها**

**6.4 أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات والمعلومات**

**7.4 صدق أداة الدراسة وثباتها**

**8.4 التحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة**

**9.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة**

**1.4 المقدمـــــــة**

هـدفت الدراسـة الحاليـة بشـكل أساسـي إلـى بيـان أثـر جـدارات القيـادة الاسـتراتيجية فـي بنـاء المنظمات الذكية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير(كادبي).

وعليــه، فــإن الفصــل الحــالي يتضــمن نــوع وطبيعــة الدراســة ومــنهج الدراســة المتبــع، والاستراتيجيات المتبعة بالدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانـات والمعلومـات، وفحـص صـدق أداة الدراسـة وثباتهـا، والتحقـق مـن التوزيـع الطبيعـي لبيانـات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

**2.4 نوع وطبيعة الدراسة**

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Empirical) من حيث الطبيعة، وإيضـاحية (Explanatory) مـن حيث الغرض حيث تعمل على اكتشاف علاقات السبب والأثر (Causal & Effect) بين المتغيرات. أما من حيـث تخطـيط الدراسـة فهـي غيـر مخططـة (Non Contrived)، لأنهـا تجـري فـي البيئـة الطبيعيـة للمنظمـات دون تـدخل الباحـث، أمـا الأفـق الزمنـي فهـي دراسـة مقطعيـة (Cross-Sectional) حيـث تجري على عينة في وقت واحد. وأخيراً نستطيع اعتبار هذه الدراسة إيضاحية لمحاولتها الوصول إلى السبب والنتيجة بين متغيرات الدراسة.

**3.4 منهج الدراسة**

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلـي، إذ تعد الدراسة الحاليـة دراسـة وصـفية تحليليـة. فهـي وصـفية للوقـوف علـى واقـع جـدارات التفكيـر الاسـتراتيجي والجـدارات القياديـة لـدى المـديرين العـاملين فـي مركـز الملـك عبـدالله الثـاني للتصـميم والتطـوير (كـادبي)، فضـلا عـن التعـرف علـى مسـتوى إمـتلاك مركـز الملـك عبـدالله الثـاني للتصـميم والتطـوير (كـادبي) لخصـائص المنظمـة الذكيـة. وهـي تحليليـة للتعرف على أثر جدارات القيادة الاستراتيجية (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القياديـة) فـي بنـاء المنظمـات الذكيـة فـي مركـز الملـك عبـدالله الثـاني للتصـميم والتطـوير(كـادبي)، فضـلا عـن التعرف على الفروق إن وجدت لدى العاملين من أفراد عينة الدراسة في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

**4.4 الاستراتيجيات المتبعة بالدراسة**

اعتمد الباحث في تنفيذ البحث على استراتيجية المسح / المعاينة، والتي تستند على الطريقة الاستدلالية للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها المختلفة، وذلك باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي للوصول إلى العلاقات المختلفة وإنتاج نماذج من هذه العلاقات وصولا إلى إمكانية إثبات السبب والأثر. حيث تم تصميم وصياغة الدراسة بما يتلاءم مع الظروف المناسبة لعملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بطريقة تناسبت مع أهداف الدراسة واستجابة للعوامل والمتغيرات، من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها المختلفة كما هو موضح وضمن خطة شاملة تضمن نجاحها.

**5.4 مجتمع الدراسة وعينتها**

اعتمد الباحث كافة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بكافة اداراتة من الادارة العليا والوسطى وهم المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج. أما عينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) والبالغ عددهم (120).

وقد تم توزيع (120) استبانة، استرجع منها ما مجمله (107) استبانات. وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (8) وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (99) استبانة بنسبة (92.52%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

**6.4 أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات والمعلومات**

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

**المصادر الثانوية**، حيث تم من خلالها تغطية الإطار النظري للدراسة، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. وكان الهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

**المصادر الأولية،** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم تطويرها كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثون بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج تحليل المسار Amos.

وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: تضمن مقياس جدارات التفكير الاستراتيجي عبر ثلاثة جدارات رئيسة، وهي (التفكير النظمي؛ التفكير الابتكاري والتفكير الموجه بالرؤية) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

| جدارات التفكير الاستراتيجي | جدارة التفكير النظمي | جدارة التفكير الابتكاري | جدارة التفكير الموجه بالرؤية |
|---|---|---|---|
| عدد الفقرات | 5 | 5 | 5 |
| تسلسل الفقرات | 1 - 5 | 6 - 10 | 11 - 15 |

الجزء الثالث: تضمن مقياس الجدارات القيادية عبر ثلاثة جدارات رئيسة، وهي (الفطنة، والتوجه بالنتائج وبناء الإئتلافات) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

| الجدارات القيادية | الفطنة | التوجه بالنتائج | بناء الإئتلافات |
|---|---|---|---|
| عدد الفقرات | 5 | 5 | 5 |
| تسلسل الفقرات | 16 - 20 | 21 - 25 | 26 - 30 |

الجزء الرابع: تضمن مقياس المنظمة الذكية عبر ثلاثة خصائص رئيسة، وهي (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

| المنظمة الذكية | التعلم المستمر | توليد البدائل الاستراتيجية | فهم البيئة |
|---|---|---|---|
| عدد الفقرات | 5 | 5 | 5 |
| تسلسل الفقرات | 35 - 31 | 40 - 36 | 45 - 41 |

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالآتي:

| بدائل الإجابة | أوافق بشدة | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |

وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (45) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

### 7.4 صدق أداة الدراسة وثباتها

#### 1.7.4 صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفَت من (14) أستاذاً من أعضاء الهيئات التدريسية والمتخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمُت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

#### 2.7.4 ثبات أداة الدراسة

قام الباحث باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ($Alpha \geq 0.60$) يعُدً من الناحية التطبيقية للعلوم الإنسانية أمراً مقبولاً بشكل عام (Sekaran & Bougie, 2010: 184). والجدول (4 . 1) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (1.4)
معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

| ت | البعد | عدد الفقرات | قيمة (α) ألفا |
|---|---|---|---|
| 1 | جدارات التفكير الاستراتيجي | 15 | 0.887 |
| 1 - 1 | التفكير النظمي | 5 | 0.793 |
| 2 - 1 | التفكير الابتكاري | 5 | 0.797 |
| 3 - 1 | التفكير الموجه بالرؤية | 5 | 0.836 |
| 2 | الجدارات القيادية | 15 | 0.885 |
| 1 - 2 | الفطنة | 5 | 0.776 |
| 2 - 2 | التوجه بالنتائج | 5 | 0.804 |
| 3 - 2 | بناء الإئتلافات | 5 | 0.874 |
| 3 | المنظمة الذكية | 15 | 0.952 |
| 1 - 3 | التعلم المستمر | 5 | 0.828 |
| 2 - 3 | توليد البدائل الاستراتيجية | 5 | 0.931 |
| 3 - 3 | فهم البيئة | 5 | 0.941 |
| | جميع فقرات الاستبانة | 45 | 0.923 |

إذ يوضح الجدول (4 . 1) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.885) للجدارات القيادية كحد أدنى، و (0.952) لخصائص المنظمة الذكية كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع اداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ، وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010: 184).

**8.4 التحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة**

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء اختبار Kolmogorov - Smirnov، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، وكما هو موضح بالجدول (4 . 2).

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

جدول (4 . 2)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| ت | المتغير | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | Kolmogorov – Smirnov | Sig. * | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | جدارات التفكير الاستراتيجي | 4.157 | 0.439 | 1.018 | 0.251 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| 1 - 1 | التفكير النظمي | 4.228 | 0.480 | 1.037 | 0.233 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| 1 - 2 | التفكير الابتكاري | 4.191 | 0.544 | 1.130 | 0.156 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| 1 - 3 | التفكير الموجه بالرؤية | 4.052 | 0.568 | 1.161 | 0.135 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| 2 | الجدارات القيادية | 4.193 | 0.427 | 0.687 | 0.733 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| 2 - 1 | الفطنة | 4.284 | 0.488 | 1.336 | 0.056 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| 2 - 2 | التوجه بالنتائج | 4.408 | 0.450 | 1.389 | 0.052 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| 2 - 3 | بناء الإئتلافات | 3.888 | 0.693 | 1.287 | 0.073 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| 3 | المنظمة الذكية | 4.020 | 0.587 | 0.860 | 0.450 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| 3 - 1 | التعلم المستمر | 4.248 | 0.591 | 1.269 | 0.080 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| 3 - 2 | توليد البدائل الاستراتيجية | 4.068 | 0.706 | 1.249 | 0.088 | يتبع التوزيع الطبيعي |
| 3 - 3 | فهم البيئة | 3.745 | 0.747 | 1.217 | 0.074 | يتبع التوزيع الطبيعي |

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)

### 9.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار الحادي والعشرين - SPSS Ver.21. بالاضافة إلى استخدام برنامج Amos الإصدار الحادي والعشرين وقد قام الباحث من خلالهما بتطبيق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية بهدف تحليل خصائص عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية لتحديد واقع المتغيرات المبحوثة في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابات أفراد عينة الدراسة عن الوسط الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 ـ أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 ـ لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

أساليب الإحصاء الاستدلالي، والمتضمنة:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل T لعينتين مستقلتين Independent Sample t test لاختبار فرضيات الفروق تبعاً للإختلاف في متغير الجنس
- تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA لإختبار الفروق تبعاً للإختلاف في كل من العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.
- تحليل المسار بهدف بناء أنموذج

- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver.21 لبناء أنموذج المعادلة الهيكلية Structurel Equation Model (SEM) لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على التابع بشكل شمولي.

# الـفـصل الخامس

# تحليل البيانات واختبار الفرضيات

**1.5 المقدمـــــــة**

**2.5 وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة**

**3.5 وصف متغيرات الدراسة**

**4.5 تحليل مدى ملاءمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات**

**5.5 اختبار فرضيات الدراسة**

**1.5 المقدمـــــــة**

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الاولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

**2.5 وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة**

يوضح الجدول (5 . 1) المتغيرات الشخصية والوظيفية عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

إذ تبين النتائج المعروضة في الجدول (5 . 1) أن 94.9% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 5.1% هم من الإناث. كما تبين النتائج المرتبطة بمتغير العمر أن 15.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 18.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 31 إلى 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 22.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 36 إلى 40 سنة، وأن 11.1% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 41 إلى 45 سنة، كما أن 23.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 46 إلى 50 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد عينة الدراسة ممن تزيد أعمارهم عن 51 سنة فأكثر ما مجمله 10.1%.

كما أظهرت النتائج بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي أن 25.3% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة دبلوم كلية مجتمع فأقل، وأن 39.4% من المستجيبيين هم من حملة شهادة البكالوريوس في اختصاصاتهم، كما أن 3% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدبلوم العالي في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الماجستير 29.3%. وأخيراً، بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة درجة الدكتوراه ما مجمله 3%.

الجدول (5 . 1)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 94 | 94.9 |
| | أنثى | 5 | 5.1 |
| العمر | 30 سنة فأقل | 15 | 15.2 |
| | من 31 – 35 سنة | 18 | 18.2 |
| | من 36 – 40 سنة | 22 | 22.2 |
| | من 41 – 45 سنة | 11 | 11.1 |
| | من 46 – 50 سنة | 23 | 23.2 |
| | 51 سنة فأكثر | 10 | 10.1 |
| المؤهل العلمي | دبلوم كلية مجتمع فأقل | 25 | 25.3 |
| | بكالوريوس | 39 | 39.4 |
| | دبلوم عال | 3 | 3 |
| | ماجستير | 29 | 29.3 |
| | دكتوراه | 3 | 3 |
| عدد سنوات الخبرة | 5 سنوات فأقل | 15 | 15.2 |
| | من 6 - أقل من 10 سنوات | 9 | 9.1 |
| | من 10 - أقل من 15 سنة | 37 | 37.4 |
| | 15 سنة فأكثر | 38 | 38.4 |
| المسمى الوظيفي | مدير | 17 | 17.2 |
| | نائب مدير | 8 | 8.1 |
| | رئيس قسم | 40 | 40.4 |
| | مشرف إنتاج | 34 | 34.3 |
| المجموع | | 99 | 100 |

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، تظهر النتائج أن ما نسبته 15.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن 9.1% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 ـ أقل من 10 سنوات، وأن 37.4% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 ـ أقل من 15 سنة، وتبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بلغت 34.3%.

وأخيراً، وبما يتعلق بالمسمى الوظيفي، فقد تبين أن 25.3% من أفراد عينة الدراسة هم من المديرين ونوابهم، وأن 40.4% من أفراد عينة الدراسة هم من روؤساء الأقسام، وأن 34.3% هم من مشرفي الانتاج.

## 3.5 وصف متغيرات الدراسة

### 1.3.5 واقع جدارات التفكير الاستراتيجي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي).

لوصف واقع جدارات التفكير الاستراتيجي (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (5 . 2)، (5 . 3)، (5 . 4).

جدول (2 . 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t وواقع جدارة التفكير النظمي

| ت | التفكير النظمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | الواقع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أمتلك معرفة كافية بالخطة الاستراتيجية للمركز والدور المحدد لكل إدارة فيها. | 4.020 | 0.669 | 15.156 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| 2 | أحرص على أن أكون ملماً بطرائق التعامل بين إدارات المركز وطرائق التعامل بينها. | 4.343 | 0.641 | 20.839 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| 3 | أعمل على تكوين التفاعل التام بين أنشطة المركز وبيئته المحيطة. | 4.141 | 0.654 | 17.344 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| 4 | أعتمد منهجية رصينة في تصنيف المعلومات مما يسهل الاستفادة منها. | 4.353 | 0.627 | 21.452 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 5 | أعتمد في عملية تحديث المعلومات الموازنة بين سرعة تقديمها وبين القيمة المحققة منها. | 4.282 | 0.655 | 19.479 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لجدارة التفكير النظمي | 4.228 | 0.480 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.660).
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (2.5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بواقع جدارة التفكير النظمي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الجدارة بين (4.020 - 4.353) بمتوسط كلي مقداره (4.228) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لواقع جدارة التفكير النظمي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أعتمد منهجية رصينة في تصنيف المعلومات مما يسهل الاستفادة منها" بمتوسط حسابي بلغ (4.353), وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.228)، وانحراف معياري بلغ (0.627)، فيما حصلت الفقرة " أمتلك معرفة كافية بالخطة الاستراتيجية للمركز والدور المحدد لكل إدارة فيها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.020), وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.228) وانحراف معياري (0.669).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جدارة التفكير

المنظمي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى جدارة التفكير المنظمي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لجدارة التفكير المنظمي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن واقع جدارة التفكير المنظمي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

جدول (5 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t وواقع جدارة التفكير الإبتكاري

| ت | التفكير الإبتكاري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | الواقع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 | أمتلك القدرة على إجراء تغييرات شمولية إيجابية في أنشطة المركز | 3.979 | 0.832 | 11.707 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| 7 | أميل إلى استخدام طرق جديدة في حل مشكلات المركز | 4.303 | 0.691 | 18.739 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| 8 | أستند بتحقيق السبق على استثمار الفرص الجديدة المتعلقة بعمل المركز | 4.030 | 0.801 | 12.795 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| 9 | أتعامل مع الموضوعات غير المألوفة (غير الروتينية) بشكل جدي | 4.313 | 0.694 | 18.808 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| 10 | أبدي مرونة في التعامل مع التغييرات الحاصلة في بيئة عمل المركز | 4.333 | 0.622 | 21.305 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لجدارة التفكير الإبتكاري | 4.191 | 0.544 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.660).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويوضح الجدول (5 . 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بواقع جدارة التفكير الإبتكاري لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الجدارة بين (3.979 - 4.333) بمتوسط كلي مقداره (4.191) على

مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لواقع جدارة التفكير الإبتكاري لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أبدي مرونة في التعامل مع التغييرات الحاصلة في بيئة عمل المركز" بمتوسط حسابي بلغ (4.333)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.191)، وانحراف معياري بلغ (0.622)، فيما حصلت الفقرة "أمتلك القدرة على إجراء تغييرات شمولية إيجابية في أنشطة المركز" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.979), وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.191) وانحراف معياري (0.832).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جدارة التفكير الإبتكاري لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى جدارة التفكير الإبتكاري لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لجدارة التفكير الإبتكاري لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن واقع جدارة التفكير الإبتكاري لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

جدول (5 . 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t وواقع جدارة التفكير الموجه بالرؤية

| ت | التفكير الموجه بالرؤية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | الواقع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11 | أشخص الفرص أمام المركز بشكل يُمكنه من استثمارها | 4.070 | 0.731 | 14.555 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| 12 | أشخص بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر الإيجابي في مستقبل المركز | 3.969 | 0.748 | 12.890 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| 13 | أحلل أية مشكلة تواجه المركز بالنظر إلى أسبابها مجتمعة | 4.222 | 0.663 | 18.335 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 14 | أتخيل المركز في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء | 4.171 | 0.729 | 15.992 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| 15 | أستبق حدوث التغييرات لتحديد انعكاساتها على المركز | 3.828 | 0.782 | 10.525 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لجدارة التفكير الموجه بالرؤية | 4.052 | 0.568 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.660).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويوضح الجدول (5 . 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بواقع جدارة التفكير الموجه بالرؤية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الجدارة بين (3.828 - 4.222) بمتوسط كلي مقداره (4.052) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لواقع جدارة التفكير الموجه بالرؤية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أحلل أية مشكلة تواجه المركز بالنظر إلى أسبابها مجتمعة" بمتوسط حسابي بلغ (4.222)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.052)، وانحراف معياري بلغ (0.663)، فيما حصلت الفقرة "أستبق حدوث التغييرات لتحديد انعكاساتها على المركز" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.828)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.052) وانحراف معياري (0.782).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جدارة التفكير الموجه بالرؤية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)

بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى جدارة التفكير الموجه بالرؤية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لجدارة التفكير الموجه بالرؤية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن واقع جدارة التفكير الموجه بالرؤية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

### 2.3.5 واقع الجدارات القيادية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي).

لوصف واقع الجدارات القيادية (الفطنة، التوجه بالنتائج وبناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (5 . 5)، (5 . 6)، (5 . 7).

جدول (5 . 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t وواقع جدارة الفطنة

| ت | الفطنة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | *Sig مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | الواقع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | أشيع الأمل لدى موظفي المركز للعمل بجد وإخلاص | 4.393 | 0.635 | 21.809 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| 17 | أهتم بتوسيع مدارك الموظفين من خلال إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجههم | 4.474 | 0.594 | 24.664 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 18 | أحاول بناء تصور شامل عن الحقائق ذات العلاقة بعمل المركز | 4.191 | 0.680 | 17.433 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| 19 | أقوم بدراسة متأنية شاملة لكل جوانب عمل المركز قبل اتخاذ أي قرار | 4.010 | 0.851 | 11.809 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| 20 | أنظر ببصيرة للموقف الذي يواجهني للتحكم في تصرفاتي | 4.353 | 0.559 | 24.091 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لجدارة الفطنة | 4.284 | 0.488 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) (1.660).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويوضح الجدول (5. 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بواقع جدارة الفطنة لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الجدارة بين (4.010 - 4.474) بمتوسط كلي مقداره (4.284) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لواقع جدارة الفطنة لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أهتم بتوسيع مدارك الموظفين من خلال إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجههم" بمتوسط حسابي بلغ (4.474) , وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.284)، وانحراف معياري بلغ (0.594)، فيما حصلت الفقرة "أقوم بدراسة متأنية شاملة لكل جوانب عمل المركز قبل اتخاذ أي قرار" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.010), وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.284) وانحراف معياري (0.851).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جدارة الفطنة لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بفقراتها، وهو ما

يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى جدارة الفطنة لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لجدارة الفطنة لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن واقع جدارة الفطنة لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

جدول (5 . 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t وواقع جدارة التوجه بالنتائج

| ت | التوجه بالنتائج | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | الواقع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 21 | أقوم بتحديد مستويات الأداء العالية للموظفين إعتماداً على نتائج الأعمال | 4.393 | 0.603 | 23.000 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| 22 | نتائج أعمالي تسهم بشكل إيجابي في إدخال تحسينات على المنتجات الحالية | 4.292 | .5750 | 22.337 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| 23 | أهتم بالمحافظة على رضا المتعاملين مع المركز بشكل مستمر | 4.464 | .5760 | 25.257 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 24 | أسعى باستمرار إلى تحقيق مستويات رضا عالية لكافة فئات المتعاملين مع المركز | 4.454 | .6270 | 23.077 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| 25 | أتابع أداء العاملين لمعالجة نقاط ضعفهم | 4.434 | .6250 | 22.822 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لجدارة التوجه بالنتائج | 4.408 | 0.450 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.660).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (5 . 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بواقع جدارة التوجه بالنتائج لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الجدارة بين (4.292 - 4.464) بمتوسط كلي مقداره (4.408) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لواقع جدارة التوجه بالنتائج لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). إذ جاءت في المرتبة الأولى

فقرة "أهتم بالمحافظة على رضا المتعاملين مع المركز بشكل مستمر" بمتوسط حسابي بلغ (4.464) , وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.408)، وانحراف معياري بلغ (0.576)، فيما حصلت الفقرة "نتائج أعمالي تسهم بشكل إيجابي في إدخال تحسينات على المنتجات الحالية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.292), وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.408) وانحراف معياري (0.575).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جدارة التوجه بالنتائج لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى جدارة التوجه بالنتائج لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لجدارة التوجه بالنتائج لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن واقع جدارة التوجه بالنتائج لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

جدول (5 . 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t وواقع جدارة بناء الإئتلافات

| ت | بناء الإئتلافات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | الواقع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | أسعى إلى بناء إئتلافات مع مجموعات عمل أخرى داخل المركز لها إهتمامات مماثلة | 4.121 | 0.703 | 15.851 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 27 | أميل لاستخدم أسلوب الإئتلافات مع مجموعات عمل أخرى في تعويض النقص في مجالات عمل المركز | 3.899 | 0.863 | 10.365 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| 28 | أستخدم أسلوب الإئتلافات مع مجموعات عمل أخرى كنظام للتأثير في العاملين | 3.798 | 0.868 | 9.140 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| 29 | الإئتلافات التي قمت ببنائها مع مجموعات عمل أخرى تتسم بالاستقرار | 3.717 | 0.821 | 8.690 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| 30 | أشجع أسلوب الإئتلافات مع مجموعات عمل أخرى لتعزيز المنافسة بين كافة العاملين | 3.909 | 0.915 | 9.878 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لجدارة بناء الإئتلافات | 3.888 | .6930 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.660).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (5 . 7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بواقع جدارة بناء الإئتلافات لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الجدارة بين (3.717 - 4.121) بمتوسط كلي مقداره (3.888) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لواقع جدارة بناء الإئتلافات لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أسعى إلى بناء إئتلافات مع مجموعات عمل أخرى داخل المركز لها إهتمامات مماثلة" بمتوسط حسابي بلغ (4.121)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.888)، وانحراف معياري بلغ (0.703)، فيما حصلت الفقرة "الإئتلافات التي قمت ببنائها مع مجموعات عمل أخرى تتسم بالاستقرار" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.717)، وهو أدنى من المتوسط

الحسابي الكلي والبالغ (3.888) وانحراف معياري (0.821).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جدارة بناء الإئتلافات لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى جدارة بناء الإئتلافات لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لجدارة بناء الإئتلافات لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن واقع جدارة بناء الإئتلافات لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

### 4.3.5 مستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية.

لوصف مستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (5 . 8)، (5 . 9)، (5 . 10).

جدول (5 . 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التعلم المستمر

| ت | التعلم المستمر | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 31 | يتخذ المركز إجراءات عملية تهدف للتعلم المستمر لمواجهة التغييرات البيئية | 4.232 | .8180 | 14.980 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| 32 | يعزّز المركز عملية التعلم المستمر المتعلقة بكيفية توليد قيمة أعلى للمركز ومتعامليه | 4.333 | 0.699 | 18.956 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| 33 | يحدد المركز الفرص بناءاً على تميزها بشكل مستمر | 4.111 | 0.902 | 12.253 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| 34 | ينظر المركز للتغيير الإيجابي كعملية هامة مربحة | 4.222 | 0.693 | 17.540 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| 35 | يوفر المركز الموارد والفرص لموظفيه ليتعلموا | 4.343 | 0.702 | 19.036 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعلم المستمر | 4.248 | .5910 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.660).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويوضح الجدول (5 . 8) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية التعلم المستمر حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الخاصية بين (4.111 - 4.343) بمتوسط كلي مقداره (4.248) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية التعلم المستمر. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يوفر المركز الموارد والفرص لموظفيه ليتعلموا" بمتوسط حسابي بلغ (4.343), وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.248)، وانحراف معياري بلغ (0.702)، فيما حصلت الفقرة "يحدد المركز الفرص بناءاً على تميزها بشكل مستمر" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.111)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.248) وانحراف معياري (0.902).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية التعلم المستمر بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني

للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية التعلم المستمر. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لإمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية التعلم المستمر حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية التعلم المستمر من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

جدول (5 . 9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توليد البدائل الاستراتيجية

| ت | توليد البدائل الاستراتيجية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 36 | يولّد المركز عدة بدائل ويُقيّمها كي يصل إلى قرار ذي جودة عالية. | 4.060 | 0.830 | 12.703 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| 37 | يرحب المركز بالأفكار الابداعية الجديدة. | 4.262 | .7500 | 16.744 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 38 | يستخدم المركز تقنيات لتوليد البدائل لاتخاذ القرار. | 4.080 | .7650 | 14.057 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| 39 | تولّد في المركز وبشكل روتيني مجموعة من البدائل الجيدة للقرارات المهمة. | 4.010 | .7750 | 12.954 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| 40 | يوفر المركز الدعم التحليلي لتقييم البدائل المحددة من قبله. | 3.929 | .8600 | 10.750 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوليد البدائل الاستراتيجية | 4.068 | 0.706 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.660).
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يظهر الجدول (5 . 9) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية توليد البدائل الاستراتيجية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الخاصية بين (3.929 - 4.262) بمتوسط كلي مقداره (4.068) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية توليد البدائل الاستراتيجية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يرحب المركز بالأفكار الابداعية الجديدة" بمتوسط حسابي بلغ (4.262)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.068)، وانحراف معياري بلغ (0.750)، فيما حصلت الفقرة "يوفر المركز الدعم التحليلي لتقييم البدائل المحددة من قبله" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي

(3.929) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.068) وانحراف معياري (0.860).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية توليد البدائل الاستراتيجية بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية توليد البدائل الاستراتيجية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لإمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية توليد البدائل الاستراتيجية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية توليد البدائل الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

جدول (5 . 10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى فهم البيئة

| ت | فهم البيئة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 41 | يأخذ المركز بنظر الاعتبار حالات اللاتأكد البيئي عند إتخاذه لأي قرار. | 3.707 | 0.785 | 8.954 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| 42 | يدرك المركز حالات اللاتأكد البيئي المتعلقة بالقرارات ويتم التواصل مع المختصين لمعالجتها. | 3.767 | 0.793 | 9.630 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| 43 | يوفر المركز أنظمة ومتخصصين للمساعدة في تقييم آثار حالات اللاتأكد البيئي. | 3.777 | 0.851 | 9.085 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 44 | يشخّص المركز حالات اللاتأكد البيئي بنظرة عقلانية. | 3.757 | 0.796 | 9.463 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| 45 | يسعى المركز لتحديد مصادر اللاتأكد البيئي المتعلقة بعمله للإستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات. | 3.717 | 0.845 | 8.438 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفهم البيئة | 3.745 | 0.747 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.660).
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (5 . 10) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية فهم البيئة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الخاصية بين (3.707 - 3.777) بمتوسط كلي مقداره (3.745) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية فهم البيئة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يوفر المركز أنظمة ومتخصصين للمساعدة في تقييم آثار حالات اللاتأكد البيئي" بمتوسط حسابي بلغ (3.777) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.745)، وانحراف معياري بلغ (0.851)، فيما حصلت الفقرة "يأخذ المركز بنظر الاعتبار حالات اللاتأكد البيئي عند إتخاذه لأي قرار" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.707) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.745) وانحراف معياري (0.785).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية فهم البيئة بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية فهم البيئة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لإمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية فهم البيئة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخاصية فهم البيئة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

## 4.5 تحليل مدى ملاءمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة ، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution باحتساب معامل الالتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (±1)، والجدول رقم (5 . 11) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (5 . 11)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

| ت | المتغيرات المستقلة الفرعية | VIF | Tolerance | Skewness |
|---|---|---|---|---|
| 1 | التفكير النظمي | 1.944 | 0.515 | - 0.224 |
| 2 | التفكير الإبتكاري | 1.798 | 0.556 | - 0.868 |
| 3 | التفكير الموجه بالرؤية | 1.949 | 0.513 | - 0.074 |
| 4 | الفطنة | 1.824 | 0.548 | - 0.087 |
| 5 | التوجه بالنتائج | 1.965 | 0.509 | - 0.330 |
| | بناء الإئتلافات | 1.551 | 0.645 | - 0.138 |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (11.5) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة الفرعية، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المتمثلة بـ (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، التفكير الموجه بالرؤية، الفطنة؛ التوجه بالنتائج وبناء الإئتلافات) والبالغة (1.944، 1.798، 1.949، 1.824، 1.965، 1.551) على التوالي والتي تقل عن (10).

كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.509 - 0.645) وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي).

## 5.5 اختبار فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسة الأولى

$H_O1$: **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية".**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر جدارات القيادة الاستراتيجية ببعديها (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية، وكما هو موضح بالجدول (5 . 12).

جدول (5 . 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير جدارات القيادة الاستراتيجية ببعديها لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية

| المتغير التابع | (R) الارتباط | $(R^2)$ معامل التحديد | Adjusted $(R^2)$ معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β درجة التأثير | | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| بناء المنظمة الذكية | 0.697 | 0.486 | 0.475 | 45.404 | الإنحدار | 2 | 0.000 | جدارات التفكير الاستراتيجي | 0.270 | 2.452 | 0.016 |
| | | | | | البواقي | 96 | | | | | |
| | | | | | المجموع | 98 | | الجدارات القيادية | 0.471 | 4.274 | 0.000 |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (12.5) أثر جدارات القيادة الاستراتيجية ببعديها (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجدارات القيادة الاستراتيجية ببعديها (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.697) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (0.486)، أي أن ما قيمته (0.486) من التغيرات في بناء المنظمة الذكية ناتج عن التغير في جدارات القيادة الاستراتيجية ببعديها (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted $R^2$ قد بلغ (0.475) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بجدارات القيادة الاستراتيجية ببعديها (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن بناء المنظمة الذكية. كما بلغت قيمة

درجة التأثير β (0.270) لجدارات التفكير الاستراتيجي و (0.471) للجدارات القيادية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بجدارات القيادة الاستراتيجية ببعديها (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) يؤدي إلى زيادة في بناء المنظمة الذكية بقيمة (0.270) لجدارات التفكير الاستراتيجي و (0.471) للجدارات القيادية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (45.404) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية.

**الفرضية الرئيسة الثانية**

$H_O2$: **"**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية**"**.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر جدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية، وكما هو موضح بالجدول (5 .13).

جدول (5 . 13)
نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير جدارات التفكير الاستراتيجي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية

| المتغير التابع | (R) الارتباط | $(R^2)$ معامل التحديد | Adjusted $(R^2)$ معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β درجة التأثير | | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| بناء المنظمة الذكية | 0.625 | 0.390 | 0.371 | 20.283 | الإنحدار | 3 | 0.000 | التفكير المنظمي | 0.237 | 2.200 | 0.030 |
| | | | | | البواقي | 95 | | التفكير الإبتكاري | 0.208 | 2.137 | 0.035 |
| | | | | | المجموع | 98 | | التفكير الموجه بالرؤية | 0.306 | 3.017 | 0.003 |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (5 . 13) أثر جدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجدارات التفكير الاستراتيجي (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.625) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (0.390)، أي أن ما قيمته (0.390) من التغيرات في بناء المنظمة الذكية ناتج عن التغير في جدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted $R^2$ قد بلغ (0.371) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني

للتصميم والتطوير (كادبي) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن بناء المنظمة الذكية. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.237) لجدارة التفكير المنظمي و (0.208) لجدارة التفكير الابتكاري و (0.306) لجدارة التفكير الموجه بالرؤية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) يؤدي إلى زيادة في بناء المنظمة الذكية بقيمة (0.237) لجدارة التفكير المنظمي و (0.208) لجدارة التفكير الابتكاري و (0.306) لجدارة التفكير الموجه بالرؤية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.283) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) في بناء المنظمة الذكية.

وللتحقق من تأثير جدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها على كل خاصية من خصائص المنظمة الذكية، تم تجزئة الفرضية الرئيسة الثانية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما يلي:

Ho2-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في التعلم المستمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر جدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في التعلم المستمر، وكما هو موضح بالجدول (5 . 14).

جدول (5 - 14)
نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير جدارات التفكير الاستراتيجي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في التعلم المستمر

| المتغير التابع | (R) الارتباط | ($R^2$) معامل التحديد | Adjusted ($R^2$) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β درجة التأثير | | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التعلم المستمر | 0.509 | 0.259 | 0.236 | 11.081 | الإنحدار | 3 | 0.000 | التفكير المنظمي | 0.318 | 2.682 | 0.009 |
| | | | | | البواقي | 95 | | التفكير الإبتكاري | 0.159 | 1.480 | 0.142 |
| | | | | | المجموع | 98 | | التفكير الموجه بالرؤية | 0.121 | 1.081 | 0.282 |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (5 . 14) أثر جدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في التعلم المستمر. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجدارة التفكير النظمي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في التعلم المستمر، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.509) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (0.259)، أي أن ما قيمته (0.259) من التغيرات في التعلم المستمر ناتج عن التغير في جدارة التفكير النظمي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted $R^2$ قد بلغ (0.236) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بجدارة التفكير النظمي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن التعلم المستمر. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.318) لجدارة التفكير المنظمي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بجدارة التفكير النظمي

لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) يؤدي إلى زيادة في التعلم المستمر بقيمة (0.237). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (11.081) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارة التفكير النظمي في التعلم المستمر.

Ho2-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في توليد البدائل الاستراتيجية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر جدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في توليد البدائل الاستراتيجية، وكما هو موضح بالجدول (5 . 15).

جدول (5 . 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير جدارات التفكير الاستراتيجي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في توليد البدائل الاستراتيجية

| المتغير التابع | (R) الارتباط | ($R^2$) معامل التحديد | Adjusted ($R^2$) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β درجة التأثير | | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| توليد البدائل الاستراتيجية | 0.588 | 0.346 | 0.325 | 16.747 | الإنحدار | 3 | 0.000 | التفكير المنظمي | 0.251 | 2.247 | 0.027 |
| | | | | | البواقي | 95 | | التفكير الإبتكاري | 0.134 | 1.328 | 0.187 |
| | | | | | المجموع | 98 | | التفكير الموجه بالرؤية | 0.313 | 2.975 | 0.004 |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (5. 15) أثر جدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في توليد البدائل الاستراتيجية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجدارات التفكير الاستراتيجي (التفكير النظمي، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في توليد البدائل الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.588) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (0.346)، أي أن ما قيمته (0.346) من التغيرات في توليد البدائل الاستراتيجية ناتج عن التغير في جدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted $R^2$ قد بلغ (0.325) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن توليد البدائل الاستراتيجية. كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta$ (0.251) لجدارة التفكير المنظمي و (0.313) لجدارة التفكير الموجه بالرؤية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) يؤدي إلى زيادة في توليد البدائل الاستراتيجية بقيمة (0.251) لجدارة التفكير المنظمي و (0.313) لجدارة التفكير الموجه بالرؤية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (16.747) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي والتفكير الموجه بالرؤية) في توليد البدائل الاستراتيجية.

$H_O$2-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في فهم البيئة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر جدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في فهم البيئة، وكما هو موضح بالجدول (5 . 16).

جدول (5 . 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير جدارات التفكير الاستراتيجي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في فهم البيئة

| المتغير التابع | (R) الارتباط | ($R^2$) معامل التحديد | Adjusted ($R^2$) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β درجة التأثير | | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| فهم البيئة | 0.537 | 0.288 | 0.265 | 12.800 | الإنحدار | 3 | 0.000 | التفكير المنظمي | 0.070 | 0.600 | 0.550 |
| | | | | | البواقي | 95 | | التفكير الإبتكاري | 0.238 | 2.265 | 0.026 |
| | | | | | المجموع | 98 | | التفكير الموجه بالرؤية | 0.330 | 3.013 | 0.003 |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (5 . 16) أثر جدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في فهم البيئة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجدارات التفكير الاستراتيجي (التفكير الإبتكاري والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في فهم البيئة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.537) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (0.288)، أي أن ما قيمته (0.288) من التغيرات في فهم البيئة ناتج عن التغير في جدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير الإبتكاري والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني

للتصميم والتطوير (كادبي)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $^{2}$ Adjusted R قد بلغ (0.265) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير الإبتكاري والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن فهم البيئة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.238) لجدارة التفكير الابتكاري و (0.330) لجدارة التفكير الموجه بالرؤية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير الإبتكاري والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) يؤدي إلى زيادة في فهم البيئة بقيمة (0.238) لجدارة التفكير الابتكاري و (0.330) لجدارة التفكير الموجه بالرؤية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.800) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير الإبتكاري والتفكير الموجه بالرؤية) في توليد البدائل الاستراتيجية.

**الفرضية الرئيسة الثالثة**

$H_O3$: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية، وكما هو موضح بالجدول (5 .17).

جدول (5 .17)
نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الجدارات القيادية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية

| المتغير التابع | (R) الارتباط | (R2) معامل التحديد | Adjusted (R2) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β درجة التأثير | | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| بناء المنظمة الذكية | 0.682 | 0.465 | 0.448 | 27.512 | الإنحدار | 3 | 0.000 | الفطنة | 0.229 | 2.407 | 0.018 |
| | | | | | البواقي | 95 | | التوجه بالنتائج | 0.348 | 3.590 | 0.001 |
| | | | | | المجموع | 98 | | بناء الإئتلافات | 0.281 | 3.431 | 0.001 |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (5 . 17) أثر الجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للجدارات القيادية (الفطنة ؛ التوجه بالنتائج ؛ بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.682) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (0.465)، أي أن ما قيمته (0.465) من التغيرات في بناء المنظمة الذكية ناتج عن التغير في الجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted $R^2$ قد بلغ (0.448) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة، التوجه بالنتائج، وبناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن بناء المنظمة الذكية. كما بلغت قيمة درجة التأثير β

(0.229) لجدارة الفطنة و (0.348) لجدارة التوجه بالنتائج و (0.281) لجدارة بناء الإئتلافات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) يؤدي إلى زيادة في بناء المنظمة الذكية بقيمة (0.229) لجدارة الفطنة و (0.348) لجدارة التوجه بالنتائج و (0.281) لجدارة بناء الإئتلافات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (27.512) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة، التوجه بالنتائج، و بناء الإئتلافات) في بناء المنظمة الذكية.

وللتحقق من تأثير الجدارات القيادية بأبعادها على كل خاصية من خصائص المنظمة الذكية، تم تجزئة الفرضية الرئيسة الثالثة إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما يلي:

$H_O$3-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في التعلم المستمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في التعلم المستمر، وكما هو موضح بالجدول (5 . 18).

جدول (5 . 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الجدارات القيادية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في التعلم المستمر

| المتغير التابع | (R) الارتباط | ($R^2$) معامل التحديد | Adjusted ($R^2$) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β درجة التأثير | | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التعلم المستمر | 0.601 | 0.361 | 0.341 | 17.889 | الإنحدار | 3 | 0.000 | الفطنة | 0.032 | 0.305 | 0.761 |
| | | | | | البواقي | 95 | | التوجه بالنتائج | 0.364 | 3.432 | 0.001 |
| | | | | | المجموع | 98 | | بناء الإئتلافات | 0.338 | 3.780 | 0.000 |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (5 . 18) أثر الجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة، التوجه بالنتائج، وبناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في التعلم المستمر. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للجدارات القيادية (التوجه بالنتائج، وبناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في التعلم المستمر، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.601) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (0.361)، أي أن ما قيمته (0.361) من التغيرات في التعلم المستمر ناتج عن التغير في الجدارات القيادية بأبعادها (التوجه بالنتائج، وبناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted $R^2$ قد بلغ (0.341) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالجدارات القيادية بأبعادها (التوجه بالنتائج، وبناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن التعلم المستمر. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.364) لجدارة

التوجه بالنتائج و (0.338) لجدارة بناء الإئتلافات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالجدارات القيادية بأبعادها (التوجه بالنتائج، وبناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) يؤدي إلى زيادة في التعلم المستمر بقيمة (0.364) لجدارة التوجه بالنتائج و (0.338) لجدارة بناء الإئتلافات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (17.889) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) للجدارات القيادية بأبعادها (التوجه بالنتائج، وبناء الإئتلافات) في التعلم المستمر.

$H_O$3-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) للجدارات القيادية (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في توليد البدائل الاستراتيجية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في توليد البدائل الاستراتيجية، وكما هو موضح بالجدول (5 . 19).

جدول (5 . 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الجدارات القيادية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في توليد البدائل الاستراتيجية

| المتغير التابع | (R) الارتباط | ($R^2$) معامل التحديد | Adjusted ($R^2$) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β درجة التأثير | | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| توليد البدائل الاستراتيجية | 0.588 | 0.345 | 0.325 | 16.703 | الإنحدار | 3 | 0.000 | الفطنة | 0.323 | 3.071 | 0.003 |
| | | | | | البواقي | 95 | | التوجه بالنتائج | 0.239 | 2.226 | 0.028 |
| | | | | | المجموع | 98 | | بناء الإئتلافات | 0.163 | 1.798 | 0.075 |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (5 . 19) أثر الجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة، التوجه بالنتائج، وبناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في توليد البدائل الاستراتيجية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للجدارات القيادية (الفطنة والتوجه بالنتائج) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في توليد البدائل الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.588) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (0.345)، أي أن ما قيمته (0.345) من التغيرات في توليد البدائل الاستراتيجية ناتج عن التغير في الجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة والتوجه بالنتائج) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted $R^2$ قد بلغ (0.325) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة والتوجه بالنتائج) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن توليد البدائل الاستراتيجية. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.323) للفطنة و (0.239) لجدارة التوجه بالنتائج. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام

بالجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة والتوجه بالنتائج) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) يؤدي إلى زيادة في توليد البدائل الاستراتيجية بقيمة (0.323) للفطنة و (0.239) لجدارة التوجه بالنتائج. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (16.703) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة والتوجه بالنتائج) في توليد البدائل الاستراتيجية.

$H_O3$-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية (الفطنة والتوجه بالنتائج وبناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في فهم البيئة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في فهم البيئة، وكما هو موضح بالجدول (5 . 20).

جدول (5 - 20)
نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الجدارات القيادية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في فهم البيئة

| المتغير التابع | (R) الارتباط | ($R^2$) معامل التحديد | Adjusted ($R^2$) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β درجة التأثير | | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| فهم البيئة | 0.603 | 0.363 | 0.343 | 18.066 | الإنحدار | 3 | 0.000 | الفطنة | 0.210 | 2.018 | 0.046 |
| | | | | | البواقي | 95 | | التوجه بالنتائج | 0.308 | 2.907 | 0.005 |
| | | | | | المجموع | 98 | | بناء الإئتلافات | 0.241 | 2.697 | 0.008 |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (5 . 20) أثر الجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في فهم البيئة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للجدارات القيادية (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في فهم البيئة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.603) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (0.363)، أي أن ما قيمته (0.363) من التغيرات في فهم البيئة ناتج عن التغير في الجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة ؛ التوجه بالنتائج ؛ بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted $R^2$ قد بلغ (0.343) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة ؛ التوجه بالنتائج ؛ بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن فهم البيئة. كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta$ (0.210) لجدارة الفطنة و (0.308) لجدارة التوجه بالنتائج و (0.241) لجدارة بناء الإئتلافات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة ؛ التوجه بالنتائج ؛ بناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) يؤدي إلى زيادة في فهم البيئة بقيمة (0.210) لجدارة الفطنة و (0.308) لجدارة التوجه بالنتائج و(0.241) لجدارة بناء الإئتلافات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.066) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة، التوجه بالنتائج، بناء الإئتلافات) في فهم البيئة.

**الفرضية الرئيسة الرابعة**

Ho4: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي)".

لإختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى خمسة فرضيات فرعية، وكما يلي:

Ho4-1: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تعزى للجنس".

لإختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين بهدف تعرف الفروق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في متغير الجنس، وكما هو موضح بالجدول (5 - 21).

جدول (5 - 21)
نتائج اختبار تحليل t لعينتين مستقلتين لتعرف الفروق في خصائص المنظمة الذكية تبعاً للإختلاف في الجنس

| البيان | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | قيمة t المحسوبة | قيمة t الجدولية | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| خصائص المنظمة الذكية | ذكور | 94 | 4.007 | 0.588 | -1.013 | 1.660 | 97 | 0.314 |
| | إناث | 5 | 4.280 | .5460 | | | | |

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5 . 21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في متغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير دالة بقيمة بلغت (-1.013) بالمقارنة مع قيمة (t) الجدولية والبالغة (1.660) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في الجنس.

Ho4-2: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تعزى للعمر"

لإختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA للتحقق من الفروق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في متغير للعمر وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وكما هو موضح بالجدول (5 . 22).

جدول (5 . 22)

نتائج اختبار تحليل التباين الآحادي للفروق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في متغير العمر

| البيان | مصدر التباين S.O.V | مجموع المربعات SOS | درجات الحرية DF | متوسط مجموع المربعات MS | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الفروق لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في العمر | بين المجموعات | 1.325 | 5 | 0.265 | 0.759 | 2.312 | 0.582 |
| | داخل المجموعات | 32.476 | 93 | 0.349 | | | |
| | المجموع | 33.801 | 98 | | | | |

$\alpha \leq 0.05$

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5 . 22) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في متغير العمر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05). حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة بقيمة بلغت (0.759) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.312) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تعزى للعمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

$H_O$4-3: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تعزى للمؤهل العلمي"**

لإختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA للتحقق من الفروق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في متغير المؤهل العلمي وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وكما هو موضح بالجدول (5 . 23).

جدول (5 . 23)

نتائج اختبار تحليل التباين الآحادي للفروق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في متغير المؤهل العلمي

| البيان | مصدر التباين S.O.V | مجموع المربعات SOS | درجات الحرية DF | متوسط مجموع المربعات MS | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الفروق لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في المؤهل العلمي | بين المجموعات | 2.278 | 4 | 0.569 | | | |
| | داخل المجموعات | 31.524 | 94 | 0.335 | 1.698 | 2.468 | 0.157 |
| | المجموع | 33.801 | 98 | | | | |

$\alpha \leq 0.05$

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5 . 23) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة بقيمة بلغت (1.698) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.468) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**$H_O$4-4:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تعزى لعدد سنوات الخبرة"

لإختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA للتحقق من الفروق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في متغير عدد سنوات الخبرة وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وكما هو موضح بالجدول (5 . 24).

جدول (5 . 24)

نتائج اختبار تحليل التباين الآحادي للفروق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في متغير عدد سنوات الخبرة

| البيان | مصدر التباين S.O.V | مجموع المربعات SOS | درجات الحرية DF | متوسط مجموع المربعات MS | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الفروق لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في عدد سنوات الخبرة | بين المجموعات | 1.471 | 3 | 0.157 | 0.447 | 2.700 | 0.720 |
| | داخل المجموعات | 33.330 | 95 | 0.351 | | | |
| | المجموع | 33.801 | 98 | | | | |

$\alpha \leq 0.05$

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5 . 24) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في متغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة بقيمة بلغت (0.447) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.700) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تعزى لعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

Ho4-5: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تعزى للمسمى الوظيفي"

لإختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA للتحقق من الفروق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في متغير للمسمى الوظيفي وبمستوى دلالة إحصائية (α ≤ 0.05). وكما هو موضح بالجدول (5 . 25).

جدول (5 . 25)

نتائج اختبار تحليل التباين الآحادي للفروق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في متغير المسمى الوظيفي

| البيان | مصدر التباين S.O.V | مجموع المربعات SOS | درجات الحرية DF | متوسط مجموع المربعات MS | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الفروق لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في المسمى الوظيفي | بين المجموعات | 1.018 | 3 | 0.339 | 0.983 | 2.700 | 0.404 |
| | داخل المجموعات | 32.783 | 95 | 0.345 | | | |
| | المجموع | 33.801 | 98 | | | | |

α ≤ 0.05

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5 . 25) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في متغير المسمى الوظيفي عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05). حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة بقيمة بلغت (0.983) بالمقارنة مع قيمة

(F) الجدولية البالغة (2.700) عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تعزى للمسمى الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

وتحقيقاً لأهداف الدراسة بشكل شمولي، استخدم الباحث برنامج تحليل المسار من خلال برنامج Amos بهدف بناء أنموذج مقترح لتأثير جدارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الذكية بمركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)، وذلك باستخدام انموذج المعادلات الهيكلية. إذ بينت النتائج المعروضة بالجدول (5 . 26) أن الأنموذج المقترح قد حقق الموائمة التامة، إذ بلغت قيمة $Chi^2$ المحسوبة (21.049)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). ففيما يتعلق بمؤشرات مواءمة الشدة فقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة Chi2 على درجات الحرية DF (1.108) وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد، حيث اقترح (Arbuckle, 2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن تتراوح ما بين القيمة (2) كحد أدنى والقيمة (5) كحد أعلى. كما تراوحت قيم $R^2$ ما بين (0.297) لمتغير بناء الائتلافات كحد أدنى و(0.572) لمتغير بناء الائتلافات كحد أعلى. وما يتعلق بمؤشرات المواءمة التدريجية Incremental Fit فقد بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.995) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وأخيراً، بلغت قيمة مؤشر المواءمة الطبيعي Normed Fit Index (NFI) (0.951) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. أما ما يرتبط بمؤشرات المواءمة المطلقة Absolute Fit فقد بلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) (0.956) وهو مؤشر مواءمة الجودة وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبنفس السياق بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.033) وهو يقترب من قيمة الصفر. كما يوضح الجدول قيم التأثير لكل من جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية على المنظمة الذكية والبالغة (0.843) و (0.547) على التوالي وبمعامل مسار (النسبة الحرجة) (7.069) و (5.845) على التوالي. اما عن مقدار العلاقة بين جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية في الأنموذج المقترح فقد بلغت (0.384) وبمعامل مسار (النسبة الحرجة) (3.553).

والشكل (5 . 1) يوضح الأنموذج المقترح لتأثير جدارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الذكية بمركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي).

جدول (5 . 26)

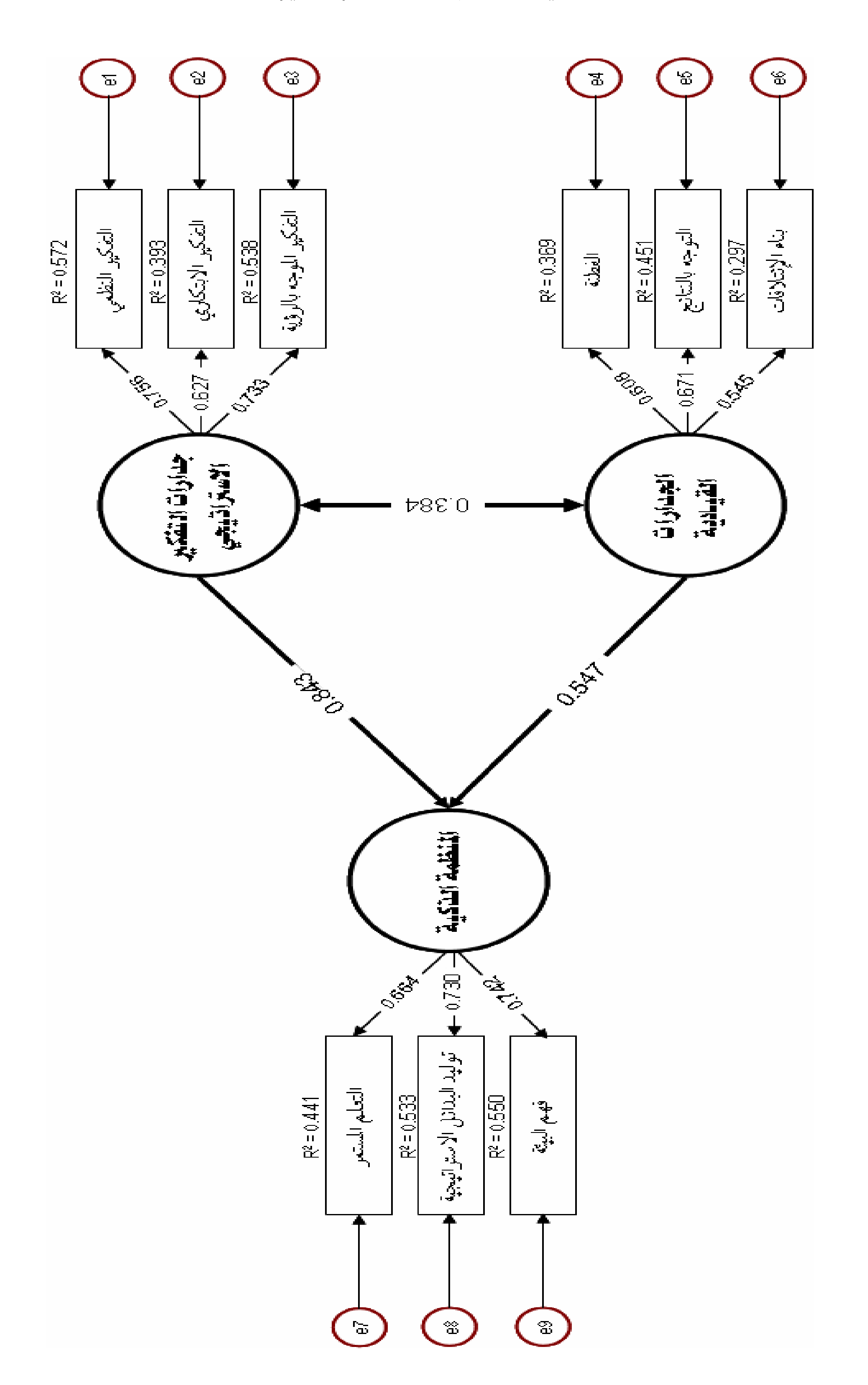
نتائج مؤشرات الموائمة لأنموذج المعادلة الهيكلية

| المتغيرات | | | الوزن الإنحداري المعياري Standardized Regression Weights | النسبة الحرجة Critical Ratio | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| جدارات التفكير الاستراتيجي | ← | المنظمة الذكية | 0.843 | 7.069 | *** |
| الجدارات القيادية | ← | المنظمة الذكية | 0.547 | 5.845 | *** |
| جدارات التفكير الاستراتيجي | ↔ | الجدارات القيادية | 0.384 | 3.553 | *** |
| $X^2$ = 21.049 | | **DF** = 19 | | **P** = 0.334 | |

| | مؤشرات مواءمة الشدة | | | مؤشرات المواءمة التدريجية | | مؤشرات المواءمة المطلقة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **$\chi^2$/DF** | **$R^2$** | | **CFI** | **NFI** | **GFI** | **RMSEA** |
| نتائج المواءمة التامة للتأثير الكلي | 1.108 | التفكير النظمي | 0.572 | 0.995 | 0.951 | 0.956 | 0.033 |
| | | التفكير الابتكاري | 0.393 | | | | |
| | | التفكير الموجه بالرؤية | 0.538 | | | | |
| | | الفطنة | 0.369 | | | | |
| | | التوجه بالنتائج | 0.451 | | | | |
| | | بناء الائتلافات | 0.297 | | | | |
| | | التعلم المستمر | 0.441 | | | | |
| | | توليد البدائل الاستراتيجية | 0.533 | | | | |
| | | فهم البيئة | 0.550 | | | | |

شكل (5 . 1)

الأنموذج المقترح لتأثير جدارات القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الذكية بمركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)



# الـفـصل السادس
# النتائج والتوصيات

**1.6 النتائج**

**2.6 الاستنتاجات**

**3.6 التوصيات والمقترحات**

### 1.6 النتائج

#### 1.1.6 نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. بينت نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بواقع جدارات التفكير الاستراتيجي (التفكير النظمي، التفكير الابتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج أن المتوسطات الحسابية له تراوحت بين (4.052 - 4.228) على المقياس الخماسي، إذ حصلت جدارة التفكير النظمي على المرتبة الأولى من بين جدارات التفكير الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (4.228) وإنحراف معياري (0.480)، يليها مباشرة وبالمرتبة الثانية جدارة التفكير الإبتكاري بمتوسط حسابي بلغ (4.191) وإنحراف معياري (0.544)، وأخيراً، وفي المرتبة الثالثة جدارة التفكير الموجه بالرؤية بمتوسط حسابي بلغ (4.052) وإنحراف معياري (0.568)، وهذا يعكس أن واقع جدارات التفكير الاستراتيجي لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج حظيت بأهمية مرتفعة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق وتختلف مع دراسات التفكير الاستراتيجي ذات العلاقة، إذ أنها تتفق ونتائج دراسة الكبيسي (2012) التي بينت أن مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري الميدان المبحوث كان فوق المتوسط، كما تتفق ونتيجة دراسة ديب (2009) التي اوضحت بأن ما نسبته (14.8) من مجتمع الدراسة تتوافر لديهم مهارات التفكير الاستراتيجي بدرجة عالية. وتختلف مع نتيجة دراسة Alhmmali (2008) التي بينت أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والمهندسين كان متوسطاً.

2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بواقع الجدارات القيادية (الفطنة، التوجه بالنتائج وبناء الإئتلافات) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج أن المتوسطات الحسابية له تراوحت بين (3.888 - 4.408) على المقياس الخماسي، إذ حصلت جدارة التوجه بالنتائج على المرتبة الأولى من بين الجدارات القيادية بمتوسط حسابي بلغ (4.408) وإنحراف معياري (0.450)، يليها مباشرة وبالمرتبة الثانية جدارة الفطنة بمتوسط حسابي بلغ (4.284) وإنحراف معياري

(0.488)، وأخيراً، وفي المرتبة الثالثة جدارة بناء الإئتلافات بمتوسط حسابي بلغ (3.888) وإنحراف معياري (0.693)، وهذا يعكس أن واقع الجدارات القيادية لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج حظيت بأهمية مرتفعة.

وهذه النتيجة تتفق ونتائج دراسة Overby & Suvanujasiri (2012) التي بينت أن كلاً من قيادة التغيير والفطنة والتوجه بالنتائج وقيادة الافراد وبناء الإئتلافات تعتبر أبعاد شاملة للجدارات القيادية. وتختلف مع نتيجة دراسة Lee, et..al., (2013) التي بينت أن مستوى ممارسة الجدارات القيادية لدى أفراد عينة الدراسة من مديري تكنولوجيا المعلومات الخدمية في كوريا كانت متوسطة.

3. أشارت نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بمستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج أن المتوسطات الحسابية له تراوحت بين (3.745 - 4.248) على المقياس الخماسي، إذ حصلت خاصية التعلم المستمر على المرتبة الأولى من بين الجدارات القيادية بمتوسط حسابي بلغ (4.248) وإنحراف معياري (0.591)، يليها مباشرة وبالمرتبة الثانية خاصية توليد البدائل الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (4.068) وإنحراف معياري (0.706)، وأخيراً، وفي المرتبة الثالثة خاصية فهم البيئة بمتوسط حسابي بلغ (3.745) وإنحراف معياري (0.747)، وهذا يعكس أن مستوى إمتلاك مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج كان مرتفعاً.

وهذه النتيجة تتفق ونتائج دراسة الطائي وآخرون (2013) التي بينت أن شركة زين العراق للإتصالات تتمتع بخصائص المنظمة الذكية بدرجة مرتفعة.

### 2.1.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير جدارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (جدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية) لدى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في بناء المنظمة الذكية وأن التأثير الأعلى كان للجدارات القيادية بدرجة تأثير بلغت (0.471) بالمقارنة مع جدارات التفكير الاستراتيجي بدرجة تأثير (0.270).

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة نافي (2006) التي بينت بوجود درجة عالية من الارتباط بين الإبتكار وثقافة المنظمة من جهة وبين الإبتكار والبيئة من جهة أخري. وفي المقابل فقد تبين أيضا وجود ارتباط قوي مشابه بين التفكير الإستراتيجي وكل من ثقافة المنظمة والبيئة.

2. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي، التفكير الإبتكاري، والتفكير الموجه بالرؤية) في بناء المنظمة الذكية. وأن التأثير الأعلى كان لجدارة التفكير الموجه بالرؤية بدرجة تأثير بلغت (0.306) بالمقارنة مع جدارتي التفكير المنظمي والتفكير الابتكاري بدرجتي تأثير (0.237) و (0.208) على التوالي.

3. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارة التفكير النظمي في التعلم المستمر بدرجة تأثير بلغت (0.318).

4. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير النظمي والتفكير الموجه بالرؤية) في توليد البدائل الاستراتيجية بدرجتي تأثير (0.251) و (0.313) على التوالي.

5. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها (التفكير الإبتكاري والتفكير الموجه بالرؤية) في فهم البيئة بدرجتي تأثير (0.238) و (0.330) على التوالي.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة كل من أحمد (2014) ودراسة محمد والجبوري (2014) ودراسة Mahdavian, et.al., (2014) من حيث تأثير التفكير الاستراتيجي، حيث بينت دراسة أحمد

(2014) وجود علاقة وتأثير بين خصائص التفكير الاستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات. كما أوضحت دراسة محمد والجبوري (2014) بوجود علاقة معنوية بين إبعاد التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي. وأخيراً، توصلت دراسة Mahdavian, et.al., (2014) إلى أن هناك تأثير معنوي للتفكير الاستراتيجي على على أداء مديري البلدية.

6. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة ؛ التوجه بالنتائج ؛ بناء الإئتلافات) في بناء المنظمة الذكية وأن التأثير الأعلى كان لجدارة التوجه بالنتائج بدرجة تأثير (0.348) بالمقارنة مع جدارتي الفطنة وبناء الائتلافات بدرجتي تأثير (0.229) و (0.281) على التوالي.

7. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية بأبعادها (التوجه بالنتائج وبناء الإئتلافات) في التعلم المستمر بدرجتي تأثير (0.364) و (0.338) على التوالي.

8. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة والتوجه بالنتائج) في توليد البدائل الاستراتيجية بدرجتي تأثير (0.323) و (0.239) على التوالي.

9. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية بأبعادها (الفطنة، التوجه بالنتائج، وبناء الإئتلافات) في فهم البيئة وأن التأثير الأعلى كان لجدارة التوجه بالنتائج بدرجة تأثير (0.308) بالمقارنة مع جدارتي الفطنة وبناء الائتلافات بدرجتي تأثير (0.210) و (0.241) على التوالي.

وهذه النتائج تتفق مع نتيجة دراسة Das, et.al., (2011) التي بينت بأن هناك تأثير دال إحصائياً للجدارات القيادية في تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

10. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لخصائص المنظمة الذكية تبعاً للفروق في كل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**2.6 الاستنتاجات**

1. ظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية بوصفه رد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي بحثت في إستخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب فاعليته في بلوغ الغايات المنظمية.
2. تستلزم ممارسة التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال اعتماد عدد من الأساليب لتنشيطه.
3. إن ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي يحتاج إلى فرضيات ومتطلبات منطقية يستند عليها إذ بدونها يصبح غير ذي جدوى.
4. ظهر أن التفكير الإستراتيجي يمثل أسلوباً راقياً في تفكير منظمات الأعمال كونه يمتلك خصائص ومعطيات صناعة المستقبل.
5. من أبرز الجدارات القيادية لدى أفراد عينة الدراسة الحالية الإهتمام بتوسيع مدارك الموظفين من خلال إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجههم.
6. يسعى المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) باستمرار إلى تحقيق مستويات رضا عالية لكافة فئات المتعاملين مع المركز.
7. يشجع المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) الإئتلافات مع مجموعات عمل أخرى لتعزيز المنافسة بين كافة العاملين.
8. يرتبط مفهوم "الذكاء" في المنظمة الذكية بقدرة المنظمة على التكيف والتعلم، وتحويل المعلومات إلى معرفة مفيدة في اتخاذ القرارات.
9. إقتصر مفهوم المنظمة الذكية في بداياته على إدارات البحث والتطوير في المنظمات
10. أن جعل أو تحويل المنظمة إلى منظمة ذكية هي قضية تتعلق بمستوى حسن إدارة المعرفة.
11. يمكن أن تصبح المنظمة ذكية من خلال التصرف بذكاء والانتفاع بالمعلومات التنافسية المتعلقة ببيئتها ومنافسيها لتحقيق أهدافها.
12. من خلال نتائج الدراسة العملية تبين للباحث ان مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) يعد احد المنظمات الذكية.

**3.6 التوصيات والمقترحات**

تأسيساً على الطروحات الفكرية للدراسة وتحليلاً لنتائجها الميدانية وانطلاقاً من استنتاجاتها، يقدم الباحث التوصيات والمقترحات الآتية:

1. تعزيز جدارات القيادة الاستراتيجية للمسؤولين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من خلال اشراكهم في البرامج التدريبية والتطويرية لتنمية مهارات التفكير والتحليل وبث قيم التفوق في صناعة القرارات لاكسابهم مهارات مستقبلية تعزيز فرص بقاء المركز ونموه.

2. ضرورة الأهتمام بجدارات التفكير الاستراتيجي والجدارات القيادية من أجل تعزيز القدرات والتركيزعلى مقومات بناء المنظمة الذكية.

3. ضرورة مبادرة المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) الى تفهم طبيعة ومستوى اهمية الخصائص الشخصية للتفكير الاستراتيجي من خلال ترصين قدرات (الابداع،الحدس،الاستشراف،الابتكاروالنقد) التي ينبغي أن يتسم بها المسؤولين للمساهمة في إتاحة فرص التعامل مع متطلبات المستقبل بمنظور استراتيجي.

4. تهيئة الظروف المشجعة للتفكير الاستراتيجي داخل مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) للارتقاء بمستوى المنتجات والخدمات المقدمة وصولاً لتحقيق أهداف رضا المتعاملين.

5. تركيز المديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) في مجال تشخيص الجدارات التي يجب ان يمتلكها الأشخاص المؤهلين لمناصب قيادية ذات علاقة بتوجهات المركز واستراتيجياته.

6. إعداد وتصميم برامج تدريبية للمديرين العاملين في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) تهدف بالدرجة الأولى الى امدادهم بالقدرات والمهارات الشخصية والرؤية الاستراتيجية في جميع المستويات التنظيمية.

7. توسيع العمل بمبدأ المشاركة في تبادل الاراء والمقترحات بين جميع المستويات التنظيمية المكونه لمركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من القمة الى القاعدة للحصول على مساهمات فكرية متعددة.

8. التأكيد على ادارة مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لاستقطاب ذوي المهارات المتميزة سعيا منها في بناء رأس مال بشري متمكن في تطوير العمل فيها.

9. تخصيص مبالغ مالية جيدة في موازنة مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) لمواصلة التعليم المستمر والتدريب ولاجراء البحوث والدراسات واعداد برامج متقدمة لاختبار جدارات القيادة في مجال التفكير الاستراتيجي وتنفيذ القرارات الاستراتيجية.

10. تعزيز العوامل التي تؤدي إلى استمرار مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من المنظمات الذكية وذلك على وفق عناصره الأساسية في بيئة العمل والتي جاءت متناغمة مع النتائج التي أفرزتها التحليلات الإحصائية والعمل على تعزيز كل من شأنه دعم أبعاد المنظمة الذكية في بيئة العمل.

11. تعزيز ممارسة التفكير الإستراتيجي بشكل أوسع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من خلال تبني إدارة المركز مشروع إعداد قادة المستقبل في ظل تطبيق التفكير الإستراتيجي والجدارات القيادية.

12. أعتماد منهج إستشراف السيناريوهات المستقبلية من قبل مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) بوصفه ضرورة لا خيار لبناء سيناريوهات إقتصادية مستقبلية تتضمن الكثير من الرؤى الآفاقية الشاملة، لأن تلك السيناريوهات تمثل الرؤى الاقتصادية والتشريعية التفاؤلية والتشاؤمية التي تنظر بها المؤسسات الدولية في التفاعلات المستقبلية.

13. اعتماد هذه الدراسة اساسا لدراسات اخرى من قبل الباحثين الذين تجتذبهم دراسة موضوع جدارات القيادة الاستراتيجية والمنظمات الذكية بتطبيقها في منظمات اخرى مثل امانه عمان الكبرى او المصارف التجارية.

14. اذا تم تناول جدارات القيادة الاستراتيجية في هذه الدراسة، فان الباحث يوصي اجراء دراسات اخرى في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) من قبل باحثين اخرين يتناولون متغير اخرى مع المنظمات الذكية مثل القيم الاستراتيجية، السلوك الاستراتيجي، والطموح الاستراتيجي ...الخ.

# قائمة المراجـع

## أولا-المراجع العربية:


أحمد، يوسف عبد الإله، (2014). تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعاده هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية. ***مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية***، 20 (79): 189 - 232

إدريس، وائل محمد صبحي إدريس (2002). ***استخدام بطاقة التقديرات المتوازنة لإدارة نشاطات الشركة العامة للصناعات الجلدية: منظور استراتيجي***. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العراق.

إدريس، وائل محمد صبحي إدريس؛ والغالبي، طاهر محسن منصور (2009).***سلسلة الأداء الاستراتيجي: المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن***. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (2012). ***السيناريو والعملية التخطيطية***. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

البداح، صلاح حسن محمد (2011). ***أثر أنماط التفكير الإستراتيجي على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على شركات الوساطة المالية في الكويت***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

بني حمدان، خالد محمد طلال؛ وإدريس، وائل محمد صبحي إدريس (2009).***الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر***. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

البياتي، بيداء ستار وحمدي، أيسل (2009). أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. ***مجلة جامعة كربلاء***، 7 (2): 26-43

جروان، فتحي عبد الرحمن (1999). ***تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات***. دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة.

جروان، فتحي عبد الرحمن (2002). ***الإبداع: مفهومه – معاييره – نظرياته – قياسه – تدريبه***

*– مراحل العملية الإبداعية*. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

جلاب، احسان دهش (2004). ***التوافق بين استراتيجيات التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في خدمة الزبون.*** أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق.

الحوري، فالح عبد القادر ويونس، طارق شريف (2010). إسهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الاستراتيجي: دراسة تحليلية للوسط الأكاديمي في إطار واقع جامعة العلوم التطبيقية. ***المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: العلوم الإنسانية***، 12 (1): 1 – 22.

الخضر، عثمان حمود والفضلي، هدى ملوح (2007). هل الأذكياء وجدانياً أكثر سعادة. ***مجلة العلوم الاجتماعية***، 35 (2)، 13 – 38.

الخفاجي، نعمة عباس والبغدادي، عادل هادي (2001). ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء: منظور معرفي. ***بحث مقدم للمؤتمر القطري عن الإتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها***، العراق، بغداد، 6 – 7 تشرين الثاني.

ديب، حمـــــزة يوسف سليمـــان (2009). ***التفكير الإستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

الزعبي، محمد موسى (2010). ***دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهوية العربية السورية***. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

سرور، أميرة اسماعيل حسين (2008). ***أثر توظيف بعض المستحدثات التكنولوجية في تنمية بعض مهارات التفكير الإبتكاري في التكنولوجيا لدى طلبة الصف التاسع بغزة***. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشريفي، علي كاظم حسين (2012).التفكير الاستراتيجي وأثره في جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظتي كربلاء وبابل. ***المجلة العراقية للعلوم الإدارية***، 8 (32): 312 – 334.

صالح، أحمد علي (2001 ). ***أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري***. دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.

الطائي، يوسف حجيم؛ الصائغ، محمد جبار وهادي، علي قيصر (2013). صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات. ***مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*** ، 9 (25)، 119 – 150.

العنزي، سعد علي؛ وصالح،احمد علي (2009). ***ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال***. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الاردن.

العيساوي، محمد حسين ؛ العارضي، جليل كاظم والعبادي، هاشم فوزي (2012). ***الإدارة الاستراتيجية المستدامة/ مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة***. الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

الغالبي، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي (2009). ***الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل***. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الفرا، ماجد محمد (2009). مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة. ***مجلة تنمية الرافدين***، 32 (95)، 33 – 59.

الكبيسي، صلاح الدين عواد (2012). تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية. ***مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية***، 18 (67): 27 – 57.

محمد، نسرين جاسم والجبوري، علياء جاسم (2014). دور التفكير الاستراتيجي في الأداء المنظمي دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد. ***مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية***، (38): 153 – 176.

نافي، بشرى (2006). ***دراسة العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والإبتكار لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.

النعيمي، صلاح عبد القادر (2003). مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة: دراسة مقارنة على عينة من أساتذة الجامعات العراقية والقيادات العلمية والإدارية في وزارة التعليم العالي العراقية. ***المجلة العربية للإدارة***، 23 (1)، 43 – 79.

صالح، أحمد على. (2006). ***بناء محافظ رأس المال الفكري من الانماط المعرفية واختبار موائمتها لاستراتيجية الحاكمية في القطاع الصناعي المختلط***. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

## ثانيا -المراجع الاجنبية:

Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. ***Strategy & Leadership***, 33(5), 5 – 12.

Alban-Metcalfe, Juliette & Alimo-Metcalfe, Beverly (2013). Reliability and validity of the leadership competencies and engaging leadership scale. ***International Journal of Public Sector Management***, 26 (1), 56 – 73.

Alhmmali, Mansour Alshrif (2008) ***The Influence of Strategic Thinking to the Organization Performance of Arabic Gulf Oil Company-Libya***. Masters thesis, Universiti Utara Malaysia

Allio, Robert J. (2006).Strategic thinking: the ten big ideas. ***Journal of Strategy & Leadership***, ,34 (4), 4-13.

Asree, Susita; Zain, Mohamed & Razalli, Mohd Rizal (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, 22 (4), 500 – 516

Atos, S. (2011). Smart Organization Consulting. World line, Atos World Grid and the fish it self are registered trademarks of Origin SA

Bahaj, Mohsen Hasan Ali (2010). ***Strategic Thinking Practices in Yemeni Small and Medium Sized Enterprises (SMEs).*** Masters thesis, Universiti Utara Malaysia.

Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. ***Journal of Market-Focused Management***, 5, 5-23.

Batagan, Lorena. (2011). Intelligent solution for future development. ***Journal of Applied Quantitative Methods***, 6 (1), 68 - 79

Battilana, Julie; Gilmartinb, Mattia; Sengule, Metin; Pached, Anne - Claire & Alexander, Jeffrey A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. ***The Leadership Quarterly***, 21 (3), 422 – 438.

Becker, R, (2007). The development of core competencies for palliative care educators. ***International Journal of Palliative Nursing***, 13, (8), 377–383.

Boal, K.B., & Schulty, P.L. (2007). Storytelling, Time, and Evolution: The Role of

Strategic Leadership in Complex Adaptive System. ***The Leadership Quarterly***, 18.

Bonn, I, (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. ***Leadership and Organization Development Journal***, 26 (5), 336 – 354.

Buchanan, David and Huczynski, Andrzej, (2004). ***Organizational Behaviour: An Introductory Text***. 5th edition. Prentice-Hall, Financial Time.

Carpenter, Mason A. & Sanders, Wm .G. (2006).***Strategic Management: A Dynamic perspective: Concepts and concepts***. 2nd ed.,Pearson, New Jersey.

Clarke, Thomas & Clegg, Stewart (2000). Management Paradigms for the new Millennium. ***International Journal of Management Reviews***, 2 (1), 45-64.

Conway,Maree (2008). ***Crystal Ball Gazing or Strategic Thinking: what is this Futures thing all about anyway?***. http://www.k.b5z.netiu2166258fConwa.com

Daft, Richard L. (2000). ***Management***. 5th edition. The Dryden Press. Harcourt Collage Publishers.

Das, Anupam; Kumar, Vinod & Kumar, Uma (2011). The role of leadership competencies for implementing TQM. ***International Journal of Quality & Reliability Management***, 28 (2), 195 – 219.

David, Fred R, (2009). ***Strategic Management: Concepts and Cases***. 12th ed., Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.

De Bono (1996). ***Serious Creativity*** . Harper Collins Business, London

Dess, Gergory G; Lumpkin, G.T & Eisner, Alan B. (2007). ***Strategic Management : Creating competitive Advantage***. Mc Graw – Hill, 3rd ., New York , USA

Devlin,K. (2001). ***Turning Information into Knowledge***. W.H. Freeman and Company, NewYork.

Ellen F. Goldman, (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking**.** ***Journal of Strategy and Management***, 5 (1), 25-40.

Filos, Erastos. (2005). ***Smart Organizations In The Digital Age***. European Commission, Directorate-General Information Society and Media,http://www.ve-forum.org/apps/recview.asp?P=Article&T= Articles&Q=54: 1 – 6.

Finkelstein, Sydney & Jackson, Eric M, (2005). Immunity from implosion: Building smart leadership. ***Ivey Business Journal***, 70 (1), 1-7.

Goldman, Ellen F, (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking**. *Journal of Strategy and Management,*** 5 (1), 25 – 40.

Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskission, R.E. (2003). ***Strategic Management: Competitiveness & Gloablization***. 5th ed.,South- Westren College Publishing.

Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskission, R.E. (2003). ***Strategic Management: Competitiveness & Gloablization***. 4th ed.,South- Westren College Publishing.

Intagliata, Jim; Ulrich, Dave & Smallwood, Norm, (2000). Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results. ***Human Resources Planning***, 23 (4), 12 – 23.

Jena, Sambedna & Sahoo, Chandan Kumar, (2014). Improving managerial performance: a study on entrepreneurial and leadership competencies. ***Industrial and Commercial Training***, 46 (3), 143 - 149

Johnson, G., Scholes, K. (2008). ***Exploring Corporate Strategy: Text and Cases***. 8th ed., Europe Prentice-Hall.

Kak, Anjana (2004). Strategic Management, Core Competence and Flexibility : Learning Issues for Select Pharmaceutical Organizations. ***Global Journal of Flexible Systems Management***, 5 (4), 1-15.

Karğin, Sibel & Aktas, Rebia (2012). Strategic Thinking Skills of Accountants during Adoption of IFRS and the New Turkish Commercial Code: A Survey from Turkey. ***8th International Strategic Management Conference***, 58 (12), 128 – 137.

Kaufman, Roger; Browne, Hugh Oakley; Watkins, Ryan & Leigh, Doug (2003). ***Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Pay offs***. Jossey-Bass/ Pfeiffer.

Lee, Hyejung; Park, Jungi & Lee, Jungwoom (2013). Role of Leadership Competencies and Team Social Capital in IT Service. ***Journal of Computer Information Systems***, 53 (4), 1 – 11.

Leemann, J. E, (2005). Delivering Business Value by Linking Behavioral EHS Competencies to Corporate Core Competencies. ***International Journal for Sustainable Business,*** 1(12), 3-11.

Liedtka, J. (1999). Strategic Thinking: Can it be taught?. ***Long Range Planning***, 31(1),120 – 129.

Liedtka, J. M, (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. ***Strategy & Leadership***, 26 (4), 30–35.

Lin, Chien-Huang, Ching-Huai Peng & Danny T. Kao (2008).The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. ***International Journal of Manpower***, 29 (8), 752-772.

Mahdavian, : Mahdi; Mirabi, Vahid Reza & Haghshenas, Farideh (2014). A study of the impact of strategic thinking on the performance of Mashhad municipal managers. ***Management Science Letters***, 4(4), 679-690

Matheson, David & Matheson, James E, (2001). Smart Organizations Perform Better. ***Research-Technology Management***. 44 (4), 49-54.

Matheson, David & Matheson, James E, (2001). Smart Organizations Perform Better. ***Research-Technology Management***. 44 (4), 49-54.

Matheson, David and Matheson, James E, (1998). ***The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D.***Harvard Business School Press. Boston. USA.

Moon, Byeong Joon, (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. ***Journal of Business Research***, 66 (10), 1698 – 1708.

Musca, G., Perez, M., & Rouleau, L., & Giordan, ,Y. (2009). A Practice View of Strategic Leadership in Highly Risky and Ambiguous Environment : The Darwin Expedition in Patagonia. ***Les Cahiers de recherche du GéPS***, 3 (1), 1-14.

Nasabi, Narjes Al-sadat & Safarpour, Ali Reza (2009). Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science in 2008. ***Australian Journal of Basic and Applied Sciences***.3 (4), 3492-3499.

O´Shannassy, Tim, (2003). Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for Internal and External Stakeholders. ***Singapore Management Review***, 25 (1), 53 - 67.

O'Brien,Emma & Robertson Phillipa, (2009). Future leadership competencies: from foresight to current Practice. ***Journal of European Industrial Training***, 33 (4), 371 - 380.

Overby, John & Suvanujasiri, Auychai, (2012). A Second Order Confirmatory Factor Analysis of a Leadership Competency Model: An Empirical Study Conducted In

Thailand. ***The Journal of Applied Business Research***, 28 (5),1073 – 1084.

Pacheco-Ornelas, Ma. Cristina; Cuevas-Rodríguez, Enrique & Rodríguez-Pacheco, Ricardo H, (2012). Organizacional competentes and Competitiveness: The Effect of business Strategies. ***Advances in Competitiveness Research***, 20 (3 &4), 16 – 31.

Pisapia, John (2008). A Comparison Of The Use Of Strategic Thinking Skills Of Aspiring School Leaders In Hong Kong, Malaysia, Shanghai, And The United States: An Exploratory Study. ***CCEAM Conference,8-12 September***, ICC Durban,South Africa.

Poulsen, Kirsten M & Arthur, Michael B, (2005). Intelligent Career Navigation. ***American Society for Training and Development***, 59 (5), 77-79.

Quinn, James Brain (2005). The Intelligent Enterprise a New Paradigm. ***Academy of Management Executive***. 6 (4), 48-63.

Robert, W. (2009). Management for Intelligent Organization: The Scanning the Environment. ***Journal of Academic Librarianship***. 27 (8), 19 – 28.

Salih, Ahmad Ali & Al-Najh, Loay (2014). Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies. ***International Review of Management and Business Research***. 3 (4), 1871 – 1882.

Schwaninger, Markus (2009). ***Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management.*** 2nd Ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.

Sekaran, Uma & Bougie, Roger, (2010). ***Research Methods for Business: A Skill Building Approach.*** 5th edition., John Wiley & Sons.

Senge, P.M., (1990). ***The Fifth Discipline Random House***, Sydney.

Singh, Rajiv (2010). ***The relationship between strategic thinking and peak performance in branch banking***. Masters thesis, North-West University, Potchefstroom Campus.

Sosik, J.J., Jung, D.J., Berson, Y., Dionne, S.D., & Jaussi, K.S. (2005). Making All The Right Connections: The Strategic Leadership of Top Excecutive in High-Tech Organization. ***Organizational Dynamics***,34 (1).

Stacey, Ralph D, (2007). ***Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organizations***. 5th ed., Prentice Hall, Financial Times, England.

Sterman, John D, (2006). Learning from Evidence in a Complex World. ***American Journal of Public Health***, 96 (3), 505 – 514.

Sweetman, Kate (2001). Embracing Uncertainty. ***MIT Sloan Management Review***: 8-9.

Vickers, Margaret, (2000). Clever Versus Intelligent Organizations: Cases from Australia. ***Academy of Management Executive***, 14 (3), 135 -136.

Wheelen, Thomas & Hunger, David (2010). ***Strategic Management and Business Policy***. 11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.

White, Colin, (2004). ***Strategic Management***. Palgrave Macmillan

Wiig, Karl M, (2000). The Intelligent Enterprise and Knowledge Management. ***Knowledge Research Institute***, Inc. prepared for UNESCO's Encyclopedia of Life Support Systems.

Williams, Robert V, (1997). Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment. ***Journal of Academic Librarianship***. 23 (2), 146 – 147.

Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W., (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. ***Academy of Management Review***, 18 (2), 293-321.

# المـــــلاحــق

**الملحق رقم (1) : قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الإستبانة**

**المحلق رقم (2):استبانة الدراسة**

**الملحق رقم (1) : قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الإستبانة**

| ت | اسم المحكم | الرتبة | الجامعة |
|---|---|---|---|
| 1 | أ.د.موسى سلامة اللوزي | استاذ | الجامعة الاردنية |
| 2 | أ.د.مروان محمد النسور | استاذ | جامعة البلقاء التطبيقية |
| 3 | أ.د.محفوظ احمد جودة | استاذ | جامعة العلوم التطبيقية |
| 4 | أ.د.اسعد حماد ابو رمان | استاذ | جامعة العلوم التطبيقية |
| 5 | أ.د.شاكر جارالله الخشالي | استاذ | جامعة العلوم التطبيقية |
| 6 | أ.د.محمد عبد العال النعيمي | استاذ | جامعة الشرق الاوسط |
| 7 | أ.د.كامل محمد المغربي | استاذ | جامعة الشرق الاوسط |
| 8 | أ.د. ليث سلمان الربيعي | استاذ | جامعة الشرق الاوسط |
| 9 | د.احمد علي صالح | استاذ مشارك | جامعة الشرق الاوسط |
| 10 | د.مرزوق عايد القعيد | استاذ مشارك | جامعة العلوم الاسلامية العالمية |
| 11 | د.رائد "محمد تيسير" مساعدة | استاذ مشارك | الجامعة الاردنية |
| 12 | د.سامر عيد الدحيات | استاذ مشارك | الجامعة الاردنية |
| 13 | د.فايز جمعة النجار | استاذ مشارك | جامعة العلوم الاسلامية العالمية |
| 14 | د.مؤيد عبدالرزاق الفواعير | استاذ مشارك | جامعة العلوم الاسلامية العالمية |

جامعة العلوم الإسلامية العالمية
كليـة الدراسات العليا
قسم الإدارة




**الملحق رقم (2) :استبانة دراسة ميدانية**

**بعنوان**

# جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية دراسة ميدانية على مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)

**كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال**

**الباحث**

**مصطفى سليمان حامد النواصرة**

**إشـــــراف**

**الأستاذ الدكتور**

**حسن علي الزعبي**

أختي الفاضلة/أخي الفاضل

تحية طيبة وبعد،،،

نأمل أن تقدم جزءاً من وقتك وتتعاون معنا في ملء الإستبانة التالية والمتعلقة بدراسة (جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية – "دراسة ميدانية على مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)"، حيث تعد هذه الدراسة جزءاً من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال / جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

نستهدف من هذه الإستبانة تقدير مستوى إستثمار مخرجات عملية التفكير الاستراتيجي من قبل القيادات العليا للشركات والمؤسسات التابعة لمركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير، ومدى إنعكاس ذلك على بناء المنظمات الذكية.

نضع أمامكم بعض الملاحظات التي نود الإنتباه إليها عند ملء الإستبانة بإجاباتكم:

1. أن الباحث يُعول كثيراً على تعاون السادة المشاركين بملء كافة حقول الإجابة بدقة ووضوح وإستناداً الى التجربة الميدانية العميقة خلال فترة خدمتكم في هذا الحقل والتي ستساهم حتماً في إنجاح هذا المسعى.
2. ليس هناك ضرورة لذكر الإسم إذ سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة، وسوف نستعرض النتائج الإجمالية بشكل مجاميع ومؤشرات إحصائية عامة وتستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي فقط.
3. يكتفى بوضع علامة (X) أمام الإجابة الاكثر إنطباقاً مع آرائكم.

ووفقنا الله وإياكم ولكم جزيل الشكر والتقدير،،

إشراف<br>الأستاذ الدكتور<br>حسن علي الزعبي

الباحث<br>مصطفى سليمان النواصرة

**الخصائص الشخصية والوظيفية:**

(1) الجنس

| | | | |
|---|---|---|---|
| ذكر | ☐ | أنثى | ☐ |

(2) العمر

| | | | |
|---|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | ☐ | من 30 – اقل من 35 سنة | ☐ |
| من 35 – اقل من 40 سنة | ☐ | من 40 – اقل من 45 سنة | ☐ |
| من 45 – اقل من 50 سنة | ☐ | 50 سنة فأكثر | ☐ |

(3) المؤهل العلمي

| | | | |
|---|---|---|---|
| دبلوم كلية مجتمع فأقل | ☐ | بكالوريوس | ☐ |
| دبلوم عال | ☐ | ماجستير | ☐ |
| دكتوراه | ☐ | | |

(4) عدد سنوات الخبرة

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5 سنوات فأقل | ☐ | من 6 – أقل من 10 سنوات | ☐ |
| من 10 – أقل من 15 سنة | ☐ | 15 سنة فأكثر | ☐ |

(5) المسمى الوظيفي

| | | | |
|---|---|---|---|
| مدير | ☐ | مساعد مدير | ☐ |
| رئيس قسم | ☐ | مشرف إنتاج | ☐ |

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات جدارات التفكير الاستراتيجي:

| ت | الفقرة | بدائل الإجابة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| التفكير النظمي | | | | | | |
| 1 | أمتلك معرفة كافية بالخطة الاستراتيجية للمركز والدور المحدد لكل إدارة فيها | | | | | |
| 2 | أحرص على أن أكون ملماً بطرائق التعامل بين إدارات المركز وطرائق التعامل بينها | | | | | |
| 3 | أعمل على تكوين التفاعل التام بين أنشطة المركز وبيئته المحيطة | | | | | |
| 4 | أعتمد منهجية رصينة في تصنيف المعلومات مما يسهل الاستفادة منها | | | | | |
| 5 | أعتمد في عملية تحديث المعلومات الموازنة بين سرعة تقديمها وبين القيمة المحققة منها | | | | | |
| التفكير الابتكاري | | | | | | |
| 6 | أمتلك القدرة على إجراء تغييرات شمولية إيجابية في أنشطة المركز | | | | | |
| 7 | أميل إلى استخدام طرق جديدة في حل مشكلات المركز | | | | | |
| 8 | أستند بتحقيق السبق على استثمار الفرص الجديدة المتعلقة بعمل المركز | | | | | |
| 9 | أتعامل مع الموضوعات غير المألوفة (غير الروتينية) بشكل جدي | | | | | |
| 10 | أبدي مرونة في التعامل مع التغييرات الحاصلة في بيئة عمل المركز | | | | | |
| التفكير الموجه بالرؤية | | | | | | |
| 11 | أُشخص الفرص أمام المركز بشكل يُمكنه من استثمارها | | | | | |
| 12 | أشخص بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر الإيجابي في مستقبل المركز | | | | | |
| 13 | أحلل أية مشكلة تواجه المركز بالنظر إلى أسبابها مجتمعة | | | | | |
| 14 | أتخيل المركز في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء | | | | | |
| 15 | أستبق حدوث التغييرات لتحديد انعكاساتها على المركز | | | | | |

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الجدارات القيادية:

| ت | الفقرة | بدائل الإجابة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| الفطنة | | | | | | |
| 16 | أشيع الأمل لدى موظفي المركز للعمل بجد وإخلاص | | | | | |
| 17 | أهتم بتوسيع مدارك الموظفين من خلال إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجههم | | | | | |
| 18 | أحاول بناء تصور شامل عن الحقائق ذات العلاقة بعمل المركز | | | | | |
| 19 | أقوم بدراسة متأنية شاملة لكل جوانب عمل المركز قبل اتخاذ أي قرار | | | | | |
| 20 | أنظر ببصيرة للموقف الذي يواجهني للتحكم في تصرفاتي | | | | | |
| التوجه بالنتائج | | | | | | |
| 21 | أقوم بتحديد مستويات الأداء العالية للموظفين إعتماداً على نتائج الأعمال | | | | | |
| 22 | نتائج أعمالي تسهم بشكل إيجابي في إدخال تحسينات على المنتجات الحالية | | | | | |
| 23 | أهتم بالمحافظة على رضا المتعاملين مع المركز بشكل مستمر | | | | | |
| 24 | أسعى باستمرار إلى تحقيق مستويات رضا عالية لكافة فئات المتعاملين مع المركز | | | | | |
| 25 | أتابع أداء العاملين لمعالجة نقاط ضعفهم | | | | | |
| بناء الإئتلافات | | | | | | |
| 26 | أسعى إلى بناء إئتلافات مع مجموعات عمل أخرى داخل المركز لها إهتمامات مماثلة | | | | | |
| 27 | أميل لاستخدم أسلوب الإئتلافات مع مجموعات عمل أخرى في تعويض النقص في مجالات عمل المركز | | | | | |
| 28 | أستخدم أسلوب الإئتلافات مع مجموعات عمل أخرى كنظام للتأثير في العاملين | | | | | |
| 29 | الإئتلافات التي قمت ببنائها مع مجموعات عمل أخرى تتسم بالاستقرار | | | | | |
| 30 | أشجع أسلوب الإئتلافات مع مجموعات عمل أخرى لتعزيز المنافسة بين كافة العاملين | | | | | |

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات المنظمة الذكية:

| ت | الفقرة | بدائل الإجابة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
| التعلم المستمر | | | | | | |
| 31 | يتخذ المركز إجراءات عملية تهدف للتعلم المستمر لمواجهة التغييرات البيئية | | | | | |
| 32 | يعزّز المركز عملية التعلم المستمر المتعلقة بكيفية توليد قيمة أعلى للمركز ومتعامليه | | | | | |
| 33 | يحدد المركز الفرص بناءاً على تميزها بشكل مستمر | | | | | |
| 34 | ينظر المركز للتغيير الإيجابي كعملية هامة مربحة | | | | | |
| 35 | يوفر المركز الموارد والفرص لموظفيه ليتعلموا | | | | | |
| توليد البدائل الاستراتيجية | | | | | | |
| 36 | يولّد المركز عدة بدائل ويُقيّمها كي يصل إلى قرار ذي جودة عالية | | | | | |
| 37 | يرحب المركز بالأفكار الابداعية الجديدة | | | | | |
| 38 | يستخدم المركز تقنيات لتوليد البدائل لاتخاذ القرار | | | | | |
| 39 | تولّد في المركز وبشكل روتيني مجموعة من البدائل الجيدة للقرارات المهمة | | | | | |
| 40 | يوفر المركز الدعم التحليلي لتقييم البدائل المحددة من قبله | | | | | |
| فهم البيئة | | | | | | |
| 41 | يأخذ المركز بنظر الاعتبار حالات اللاتأكد البيئي عند إتخاذه لأي قرار | | | | | |
| 42 | يدرك المركز حالات اللاتأكد البيئي المتعلقة بالقرارات ويتم التواصل مع المختصين لمعالجتها | | | | | |
| 43 | يوفر المركز أنظمة ومتخصصين للمساعدة في تقييم آثار حالات اللاتأكد البيئي | | | | | |
| 44 | يشخّص المركز حالات اللاتأكد البيئي بنظرة عقلانية | | | | | |
| 45 | يسعى المركز لتحديد مصادر اللاتأكد البيئي المتعلقة بعمله للإستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات | | | | | |